



Instituto Politécnico do Porto

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Coaching: Características do *coach* e benefícios do *Coaching* para o cliente

Nome: Ana Lúcia da Costa Vieira

Orientação científica: Doutora Diana Aguiar Vieira

**Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos
Humanos**

Vila do Conde

Outubro, 2013

Júri

Dra. Ana Cláudia Moreira Rodrigues, Professora Adjunta Convidada e Vice-Presidente da
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto
(Presidente)

Prof. Doutora Luísa Pinto, Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do
Porto (Arguente)

Prof. Doutora Diana Vieira, Professora Adjunta do ISCAP/IPP (Orientador)

Resumo curricular do autor

Ana Lúcia da Costa Vieira. Licenciada em 2011 em Recursos Humanos, pela Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto. Certificação como Auditora Interna na norma NP 4427:2004, em 2012 pela APCER. Certificação como avaliadora de competências em 2012 pela ProUnicenter. Certificação em Competências Pedagógicas em 2012, pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional. Participação em Projeto de Investigação acerca da formação em *Coaching* (2012). Estagiária em funções de recursos humanos na Sociedade Comercial C. Santos (2011), Câmara Municipal do Marco de Canaveses (2010) e Associação Empresarial do Marco de Canaveses (2009).

Agradecimentos

É com grande felicidade que agradeço a quem direta ou indiretamente me ajudou ao longo da realização deste importante trabalho, tanto a nível académico como pessoal.

À minha família e amigos pelo apoio e compreensão;

À minha orientadora, Doutora Diana Aguiar Vieira pela inspiração do mundo do *Coaching* e todo o apoio necessário de conhecimentos e experiência;

Ao meu namorado pela importante ajuda;

A todos os *coachs* que colaboraram com a recolha de dados;

A todos os clientes¹ que contribuíram com as respostas aos inquéritos por questionário;

A todos o meu mais sincero obrigada.

¹ Ao longo da dissertação utilizamos o termo “cliente” quando nos referimos aos *coachees*, entenda-se

Resumo

Na atual conjuntura, em que as organizações enfrentam múltiplos desafios pela natureza complexa, incerta e volátil da própria envolvente, torna-se imprescindível conhecer e compreender quais as ferramentas que auxiliam a um maior aproveitamento e desenvolvimento do capital humano (Pina e Cunha *et al.*, 2010).

Pelas constantes mudanças tecnológicas, de mercados, políticas e sociais as pessoas têm que se ir adaptando, e o *Coaching* pode ser uma resposta para as presentes contingências.

A importância do *Coaching* é revelada em diversos estudos pela sua eficácia e respetivos benefícios. Deste modo, faz todo o sentido querer estudar a ferramenta, tendo como objetivo principal querer perceber se as características do *coach* interferem com os benefícios do respetivo cliente. A investigação é apoiada por uma metodologia quantitativa, que testa as hipóteses criadas, de encontro aos objetivos gerais.

Em suma, o trabalho é valioso para o crescimento e maturação do *Coaching*, ao fornecer novos dados.

Palavras-chave

Coaching; autoeficácia; consciência emocional; satisfação com a vida; competências de *Coaching*

Abstract

Today all organizations face multiples challenges due to the complex, uncertain and volatile nature of their own surroundings, so it becomes vital to know and understand the tools that provide a better use and development of the human skills (Pina e Cunha *et al.*, 2010).

Because of the constant technological changes, markets, politics and social, people tend to adapt, and the *Coaching* might be the answer towards those present contingencies.

The importance of the *Coaching* is revealed in several studies by its efficiency and respective benefits. In this way, it makes sense to study this tool, regarding as a major objective the will to perceive if the *coach* characteristics interfere with the benefits of the individual *coachee*. The investigation is supported by a quantitative methodology which tests the created hypothesis following the main objective.

On the whole, this is an important study for the growth and maturation of the *Coaching* since it grants new data.

Keywords

Coaching; self-efficacy; emotional awareness; life satisfaction; *Coaching* skills

Índice

RESUMO CURRICULAR DO AUTOR	II
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
PALAVRAS-CHAVE	IV
ABSTRACT	V
KEYWORDS	V
ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE ANEXOS	IX
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE TABELAS	XII
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	14
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	16
1.2. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	16
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	17
2. O COACHING	17
2.1. DIFERENTES ABORDAGENS E MODELOS DE COACHING	18
2.2. CARACTERÍSTICAS COMUNS NAS ABORDAGENS DE COACHING	22
3. CARACTERÍSTICAS DO COACH	23

3.1.	ATRIBUTOS DO <i>COACH</i>	23
3.2.	COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTOS DE <i>COACHING</i>	25
4.	BENEFÍCIOS DO <i>COACHING</i>	30
4.1.	BENEFÍCIOS INDIVIDUAIS AO NÍVEL SUBJETIVO	31
4.2.	BENEFÍCIOS INDIVIDUAIS AO NÍVEL OBJETIVO	32
4.3.	BENEFÍCIOS ORGANIZACIONAIS AO NÍVEL SUBJETIVO	32
4.4.	BENEFÍCIOS ORGANIZACIONAIS AO NÍVEL OBJETIVO	33
5.	A AUTOEFICÁCIA E O DESEMPENHO	35
6.	SÍNTESE	36
 <u>CAPÍTULO III - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA</u>		<u>37</u>
7.	OBJETIVOS GERAIS	37
8.	HIPÓTESES E DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	37
9.	MÉTODO	41
10.	INSTRUMENTOS	41
10.1.	APRESENTAÇÃO DA ESCALA DE AUTOEFICÁCIA EM COMPETÊNCIAS DE <i>COACHING</i>	42
10.2.	QUALIDADES PSICOMÉTRICAS DA ESCALA DE AECC	43
10.3.	APRESENTAÇÃO DA ESCALA DE CONSCIÊNCIA EMOCIONAL	43
10.4.	QUALIDADES PSICOMÉTRICAS DA ESCALA DE CE	44
10.5.	APRESENTAÇÃO DA ESCALA DE AUTOEFICÁCIA GENERALIZADA	45
10.6.	QUALIDADES PSICOMÉTRICAS DA ESCALA DE AEG	45
10.7.	APRESENTAÇÃO DA ESCALA DE AUTOEFICÁCIA NA VIDA FOCADA	46
10.8.	QUALIDADES PSICOMÉTRICAS DA ESCALA DE AEVF	46
10.9.	APRESENTAÇÃO DA ESCALA DE SATISFAÇÃO COM A VIDA	46
10.10.	QUALIDADES PSICOMÉTRICAS DA ESCALA DE SV	47
10.11.	APRESENTAÇÃO DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS DE <i>COACHING</i>	47
10.12.	QUALIDADES PSICOMÉTRICAS DA ESCALA DE CC	47
11.	PARTICIPANTES NO ESTUDO	48
11.1.	CARACTERIZAÇÃO DOS <i>COACHES</i>	49
11.2.	CARACTERIZAÇÃO DOS CLIENTES	52
12.	PROCEDIMENTOS DE RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS	57
12.1.	RECOLHA DE INFORMAÇÃO	57
12.2.	TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO	58

13. SÍNTESE	59
<u>CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</u>	<u>60</u>
14. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
14.1. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	60
15. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
15.1. CONCLUSÕES BASEADAS NOS RESULTADOS	62
15.2. CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA	63
15.3. IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA	63
15.4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	64
15.5. SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS	65
<u>REFERÊNCIAS</u>	<u>66</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>74</u>

Índice de Anexos

<i>Anexo 1 - Distinção da ICF de Coaching de outras ferramentas de desenvolvimento</i>	74
<i>Anexo 2 – Competências de Coaching do coach defendidas pela ICC</i>	75
<i>Anexo 3 - Inquérito por questionário do coach</i>	76
<i>Anexo 4 - Inquérito por questionário do cliente no 1º momento</i>	78
<i>Anexo 5 - Inquérito por questionário do cliente no 2º momento</i>	80
<i>Anexo 6 - Caracterização dos clientes por profissão</i>	83

Índice de abreviaturas

- AECC – Autoeficácia em competências de *Coaching*
- AEG – Autoeficácia generalizada
- AEVF – Autoeficácia na vida focada
- CC – Competências de *Coaching*
- CE – Consciência emocional
- ICC - International *Coaching* Community
- ICF - International Federation *Coaching*
- RH – Recursos humanos
- SPSS - Statistical Package for the Social Sciences
- SV – Satisfação com a vida

Índice de figuras

<i>Figura 1. Benefícios do Coaching</i>	<hr/>	30
<i>Figura 2. Representação gráfica das hipóteses da investigação</i>	<hr/>	40

Índice de tabelas

<i>Tabela 1 – Resumo dos atributos do coach</i>	25
<i>Tabela 2 – Competências de Coaching defendidas por Clutterbuck (2007)</i>	27
<i>Tabela 3 – Competências do coach segundo a ICF</i>	28
<i>Tabela 4 – Competências do coach segundo a ICC</i>	29
<i>Tabela 5 – Resumo das competências ou comportamentos de Coaching</i>	29
<i>Tabela 6 – Resumo dos benefícios gerais do Coaching</i>	34
<i>Tabela 7 – Resumo dos benefícios do Coaching por competências</i>	34
<i>Tabela 8 - Instrumentos de recolha de dados</i>	42
<i>Tabela 9 - Análise da distribuição das respostas nos itens da escada de AECC (N=48)</i>	43
<i>Tabela 10 - Análise da distribuição das respostas nos itens da escala de CE (N=48)</i>	44
<i>Tabela 11 - Análise da distribuição das respostas nos itens da escala de AEG (N=40)</i>	45
<i>Tabela 12 - Análise da distribuição das respostas nos itens da escala de AEVF (N=40)</i>	46
<i>Tabela 13 - Análise da distribuição das respostas nos itens da escala de SV (N=40)</i>	47
<i>Tabela 14 - Análise da distribuição das respostas nos itens da escala de CC (N=28)</i>	47
<i>Tabela 15 - Amostra por tipo de sujeito e género</i>	49
<i>Tabela 16 - Caracterização dos coaches por grau académico</i>	49
<i>Tabela 17 - Caracterização dos coaches por área académica</i>	50
<i>Tabela 18 - Médias e desvios-padrão da AECC e CE por género</i>	51
<i>Tabela 19 - Médias e desvios-padrão da AECC e CE por género e habilitações académicas</i>	51

<i>Tabela 20 - Comparação entre a AECC e CE</i>	52
<i>Tabela 21 - Caracterização dos clientes por género</i>	52
<i>Tabela 22 - Caracterização dos clientes por habilitações académicas</i>	53
<i>Tabela 23 - Médias e desvio-padrão da AEG, AEVF E SV na fase 1 e 2</i>	55
<i>Tabela 24 - Médias da AEG, AEVF e SV por habilitações académicas</i>	56

Capítulo I - Introdução

A temática do presente trabalho nasce dos desafios que as pessoas e empresas se deparam no seu dia-a-dia, pelas exigências a que estão expostas. Tanto a nível pessoal como organizacional é necessário responder aos reptos cada vez mais com rapidez e eficácia, o que obriga a um grande esforço de adaptação às diversas exigências.

Efetivamente, a partir da década de 80 as organizações têm vindo a dar cada vez mais atenção e importância às pessoas, e assim, mais do que as competências e qualificações técnicas, os comportamentos passaram a assumir uma maior primazia. Neste enquadramento, as organizações exigem cada vez mais do seu capital humano e o *Coaching* é um recurso viável para melhorar o desempenho do mesmo (Zaharov, 2010).

Para ajudar as pessoas individuais ou as organizações existe uma panóplia de ferramentas que defendem ser capazes de ajuda-las, desde *mentoring*, consultoria e psicologia. Assim, também o *Coaching* é uma metodologia que contribui para o desenvolvimento da pessoa ou organização, como veremos mais à frente nas diferentes abordagens.

Câmara, Rodrigues, e Guerra (2007) defendem que o *Coaching* ocupa um lugar de destaque no processo de desenvolvimento, com objetivos relacionados com a melhoria de resultados e comportamentos. Assim as competências que os clientes mais pedem para desenvolver são: “influência, autoconsciência emocional, autocontrolo, empatia e confiança” (Human Resources Portugal, 2011, p. 56).

Com efeito, os temas tratados num processo de *Coaching* podem estar ligados ao papel profissional do cliente e/ou ao domínio da sua vida pessoal (de Haan, 2008b). Pela existência de diferentes formas de intervir para promover o desenvolvimento das pessoas, não são raras as vezes em que surgem dúvidas sobre o que o *Coaching* “faz” e/ou “como faz”, sendo que o *Coaching* é frequentemente “confundido com outras práticas, pela linha ténue que o delimita” (Barosa-Pereira, 2008, p. 27). Neste enquadramento, a autora refere que as diferentes abordagens podem ser utilizadas de uma forma complementar, mas cada uma “deverá conhecer os seus limites” (p. 30). Apesar das possíveis dificuldades de consolidação, é notório que “o *Coaching* veio para ficar” (Barosa-Pereira & Vieira, 2010, p. 471), afirmando as autoras que este pode mesmo vir a substituir outras metodologias de desenvolvimento

peçoal e profissional. Assim sendo, no ponto 2 do capítulo II abordaremos várias perspetivas sobre a essência do *Coaching*, evidenciando os pontos concordantes e discordantes entre elas.

Assumindo que o *Coaching* se baseia numa relação profissional estabelecida entre o *coach* (profissional) e o cliente, um dos focos deste trabalho será sobre as características do *coach*. Deste modo, Launer (2007) referiu que “o *coach* surge como uma necessidade em situações pessoais e laborais que precisam da presença de um profissional para auxiliar o processo de transformação de uma pessoa”, assim “acompanha os indivíduos, grupos e / ou organizações nos seus processos de mudança, ensinando e inventando ferramentas e soluções que facilitam um “renascer” (p. 23).

Gyllensten e Palmer (2007) evidenciaram que a relação entre *coach* e o cliente é fundamental para que o processo alcance os frutos desejados sendo que nesta relação o *coach* deve ser detentor de algumas características específicas (Buckle, 2012; Passmore, 2010). Neste sentido, vários autores apresentam listas de competências e comportamentos desejados nos *coaches*, que são igualmente valorizados nos programas de certificação dos profissionais. Deste modo, o ponto 3 do segundo capítulo sistematiza as características do *coach* segundo diversos autores.

O crescente interesse demonstrado pelo *Coaching*, seja através do aumento exponencial do número de publicações na área (Grant, 2009), seja pelos clientes que apostaram no *Coaching* como auxílio para o seu desenvolvimento, aponta para o facto desta metodologia ter benefícios. Efetivamente, estes benefícios variam desde um nível mais profissional a pessoal (de Haan, 2008b), sendo que o nível pessoal pode ser analisado por uma vertente cognitiva ou afetiva (Boyce & Hernez-Broome, 2011). Assim, a secção 4 do presente trabalho será dedicada à abordagem dos benefícios do *Coaching* a nível individual, como também a nível organizacional.

O capítulo III apresentará a investigação empírica, abordando os objetivos da investigação, hipóteses, o método utilizado, os instrumentos de recolha de informação, a apresentação dos participantes no estudo, como também os procedimentos de recolha e tratamento da informação. O capítulo IV será dedicado à apresentação dos resultados e posteriores conclusões. Para finalizar o trabalho serão apresentadas as referências seguidas pelos anexos.

1.1. Contextualização do problema

Atualmente são vividas muitas mudanças, algumas das quais drásticas e rápidas e que afetam as pessoas de uma forma individual, como também as organizações. Este cenário obriga a estar mais alerta e sempre pronto a atuar, de forma a responder satisfatoriamente ao que é solicitado por um contexto em constante mutação. Para que isto aconteça é necessário que tanto as pessoas como as organizações estejam preparadas para tal, o que torna necessário um trabalho constante.

Efetivamente, o *Coaching* tem o seu foco no desenvolvimento dos indivíduos ou organizações e de acordo com a abordagem de Grant (2006, p. 13) “é uma metodologia transdisciplinar para promover a mudança individual e organizacional e compreende tanto a vida pessoal e/ou o local de trabalho com a equipa, os gestores e executivos”.

1.2. Justificação do tema

O interesse em estudar o *Coaching* nasce a partir de aspetos pessoais, isto é, por acreditar que é uma intervenção benéfica, tanto a nível pessoal como a nível organizacional. Ainda relacionado com este interesse, o objetivo de estudar o *Coaching* prende-se com a necessidade de perceber objetivamente o porquê das pessoas apostarem nesta abordagem para melhorar os aspetos que pretendem alterar.

Todavia, a escolha pelo *Coaching* justifica-se também pela necessidade de investigar a teoria, por se verificar uma falta de consenso dos conceitos básicos (Joo, 2005). Torna-se igualmente legítimo estudar o *Coaching* no contexto português, uma vez que atualmente ainda não existem muitos dados, e desta forma, ajudar ao crescimento e credibilizar a intervenção ao trazer dados novos e concretos.

2. O *Coaching*

O *Coaching* tem vindo a crescer exponencialmente, chegando a um ponto de maturidade, em que se torna necessário investigar a metodologia, contudo esta investigação deverá ser feita mediante três critérios (numa escala maior, metodologicamente mais rigorosa, e estudos com resultados controlados), e ter uma base empírica, para não representar apenas uma moda ou um tipo de gestão (Grant & Cavanagh, 2004).

A necessidade do estudo da prática do *Coaching* é também notória pelas muitas e diferentes definições existentes. Cox, Bachkirova e Clutterbuck (2010) referem que um possível motivo para a grande variedade de definições passará pelo facto das mesmas serem feitas de acordo com as diferentes áreas do conhecimento tais como: gestão, educação, filosofia e psicologia. Efetivamente, Launer (2007) defende que “o *Coaching* parte de realidades científicas, e consiste em ter um *corpus* de ferramentas e técnicas, em última instância sua aplicação requer como sempre: criatividade, visão, análise e intuição” (p. 22). Podemos também definir como papel do *coach* “o de facilitar o movimento do cliente através da autoregulação para alcançar a meta” (Grant, 2003, p. 256).

Enquanto Grant (2006) argumenta que o *Coaching* profissional “contemporâneo é uma metodologia transdisciplinar para promover a mudança individual e organizacional e compreende tanto a vida pessoal e/ou no local de trabalho com a equipa, os gestores e executivos” (p. 13), Biswas-Diener (2009) apoia a ideia que o “*Coaching* pessoal é uma relação profissional em que os *coaches* trabalham com os clientes para facilitar a aprendizagem experiencial e melhorar o funcionamento e desempenho, muitas vezes em contexto de trabalho em direção a objetivos específicos” (p. 1).

Por seu turno, Outhwaite e Bettridge (2009) concluem que o potencial prático do *Coaching* está relacionado com o “apoio do desempenho individual e desenvolvimento da equipa mas, também pode suportar o desenvolvimento organizacional por meio das pessoas e equipas” (p. 76).

Para a International Federation *Coaching* [ICF], o *Coaching* é visto “como uma parceria com os clientes num processo instigante e criativo que os inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional”. Para melhor definir o *Coaching* a ICF faz a distinção de outras

abordagens de desenvolvimento [Anexo 1].

Para concluir as tentativas de definir “*Coaching*” recorrem, normalmente, a querer perceber o objetivo final, tipo de clientes ou processo ou uma combinação (Cox *et al.*, 2010).

2.1. Diferentes abordagens e modelos de *Coaching*

A necessidade de investigar o *Coaching* está relacionada com dificuldades na sua própria definição, sendo que as diversas abordagens podem contribuir para uma maior dúvida, por parte de quem contrata o serviço, e/ ou pelos próprios clientes. Ferreira (2008) verifica que não existe congruência na perceção dos envolvidos, quando estes são a organização, *coach* e cliente, por não conseguirem distinguir as características do processo de *Coaching* com as de *mentoring* ou consultoria. Também, Barosa-Pereira e Vieira (2010) corroboram a ideia, uma vez que existem várias metodologias, diversos estilos. Grant (2006) refere mesmo que pela diversidade de profissionais de *Coaching* é possível concluir que este se baseia numa ampla gama de abordagens metodológicas e numa variedade de disciplinas de *Coaching*. Pela diversidade de abordagens, Brock (2008) investiga quais as bases teóricas do *Coaching* e identifica as seguintes: consultoria; gestão; ensino, aprendizagem, *Coaching* e desenvolvimento; *mentoring*; aconselhamento; neurociências; psicologia clínica, organizacional, educacional, de desenvolvimento e aplicada ao desporto e às artes performativas. Deste modo, é fundamental que os *coaches* delimitem e fundamentem a sua prática e o *Coaching* profissional pode ser definido como teoricamente fundamentado, dirigido para um alvo, sistemático e destinado a facilitar a mudança sustentada (Grant & Cavanagh, 2004).

Ives (2008, p. 102) debruça-se sobre questões fundamentais teóricas e práticas segundo as seguintes abordagens: “a) *Coaching* numa perspetiva humanista; b) abordagem baseada no comportamento; c) abordagem do desenvolvimento do adulto; d) *Coaching* na vertente cognitiva; e) abordagem da aprendizagem de adultos; f) modelo da psicologia positiva; g) modelo baseado na aventura; h) abordagem sistémica; i) abordagem orientada para os resultados”. O autor analisa também as abordagens de acordo com os seguintes critérios: processo diretivo ou não diretivo; focados no desenvolvimento pessoal ou no objetivo; se são terapêuticos ou de desempenho. Seguidamente apresentaremos uma breve descrição de cada uma destas abordagens.

O *Coaching* numa perspetiva humanista trabalha no sentido da pessoa se autorealizar e

estimular o potencial o seu crescimento. A abordagem baseia-se na psicoterapia ao dar ênfase ao relacionamento entre *coach* e cliente e por conceber essa relação como essencial para o crescimento. Promove também uma abordagem holística, uma vez que exige do *coach* capacidade para abordar todos os aspetos da pessoa.

Na abordagem baseada no comportamento o objetivo é o futuro porque pretende gerar mudança adaptada ao contexto da vida real, mas também foca o seu interesse no desenvolvimento pessoal, ao valorizar a necessidade de aprendizagem do cliente.

A abordagem do desenvolvimento do adulto baseia-se em teorias construtivistas e desenvolvimental, uma vez que defende que as pessoas desenvolvem-se ao tornarem-se mais conscientes e abertas para uma compreensão madura de autoridade e responsabilidade, e exibem maior tolerância à ambiguidade.

No Coaching na vertente cognitiva as perceções de uma pessoa, interpretações, atitudes mentais e crenças são tidas em atenção, por representarem os sentimentos e emoções.

A abordagem da aprendizagem de adultos procura utilizar o *Coaching* para estimular a aprendizagem profunda.

O modelo da psicologia positiva tem como objetivo incentivar as pessoas a ter um olhar positivo sobre as suas vidas, efetivamente, as emoções positivas ampliam o foco da atenção da pessoa bem como o acesso aos recursos intelectuais e psicológicos e que, por sua vez, facilita um melhor desempenho. Assim, o modelo de *Coaching* positivo é utilizado para atingir melhor objetivos específicos.

Tal como numa aventura é esperado a superação de limites e a exploração de novas fronteiras e horizontes, assim também o **modelo baseado na aventura** inicia-se com uma análise da situação atual, a definição do destino desejado e o desenvolvimento dos meios para alcançá-lo.

Na abordagem sistémica, ao trabalhar com o modelo sistémico o *coach* ajuda o cliente a reconhecer padrões de um comportamento e formas de *feedback* que até ao momento não lhe eram conhecidos. Incentiva também uma visão holística, em que várias outras partes do sistema podem ter relevância para o tema a ser trabalhado. Deste modo, o modelo de *Coaching* sistémico procura a complexidade numa primeira instância, a imprevisibilidade dos fatores contextuais, e destaca a importância de pequenas mudanças, que incentiva a abertura,

crescimento e criatividade.

Abordagem orientada para os resultados trabalha sobre o levantamento do desempenho e apoio na ação do *coach*, em detrimento de abordar sentimentos e pensamentos, portanto, pretende atingir os seus objetivos num curto espaço de tempo e, normalmente, com foco no tema ou num objetivo anteriormente definido.

Também Cox *et al.*, (2010) apresentam diferentes abordagens utilizadas em *Coaching*, das quais: a) abordagem psicodinâmica; b) *Coaching* cognitivo-comportamental; c) abordagem focada na solução; d) abordagem centrada na pessoa; e) abordagem de Gestalt ao *Coaching*; f) *Coaching* existencial; g) *Coaching* ontológico; h) *Coaching* de narrativa; i) abordagem de desenvolvimento-cognitivo; j) abordagem transpessoal de *Coaching*; k) abordagem da psicologia positiva; l) análise transacional de *Coaching*; m) abordagem da PNL no *Coaching*.

Na abordagem psicodinâmica o *coach* desbrucha-se sobre o funcionamento da mente humana, assim o uso desta abordagem é útil, pois, enfatiza o inconsciente, bem como as formas de relacionamento com o próprio e os outros. Deste modo, o *coach* ao conseguir uma relação segura com o cliente torna mais fácil aproximar-se dos desafios com maior clareza e autenticidade (Graham, 2010).

No *Coaching* cognitivo-comportamental para trabalhar sobre os objetivos do cliente a abordagem agrupa a cognição com o comportamento. Neste sentido, os principais objetivos da abordagem prendem-se com o auxílio dado ao cliente na realização de objetivos realistas; facilitar a autoconsciência subjacentes nas barreiras cognitivas e emocionais para alcançar a meta; ajudar a criar um pensamento mais eficaz e competências comportamentais; construir recursos internos, estabilidade e autoaceitação e também ajudar a que o cliente se torne o seu próprio *coach* (Williams, Edgerton, & Palmer, 2010).

Abordagem focada na solução dá ênfase à ajuda prestada ao cliente ao definir um estado futuro desejado e a construção de um caminho de pensamento e ação que auxilie o cliente para atingir esse estado, não prestando assim atenção ao “problema” (Grant & Cavanagh, 2010).

Abordagem centrada na pessoa tem como objetivo facilitar a autodeterminação e o funcionamento do cliente, em detrimento de adotar uma prática que pretenda a “cura” da pessoa (Joseph, 2010).

Abordagem de Gestalt ao *Coaching* utiliza os princípios e métodos de Gestalt para atender ao desempenho ou agendas de desenvolvimento do cliente, ou oferecer contextos de vida mais amplos. Isto verifica-se porque o *Coaching* é baseado na consciencialização como ponto de partida para a aprendizagem e mudança. A contribuição de Gestalt para os *coaches* que utilizam o modelo GROW é sensibilizar, antes de tratar as opções. Os melhores contextos para a utilização de uma abordagem de Gestalt é o *Coaching* de liderança, de desenvolvimento, da equipa de e *Coaching* de vida (Bluckert, 2010).

***Coaching* existencial** debruça-se sobre questões profissionais, desenvolvimento e desempenho do gestor e de liderança. Assim sendo, tem foco principal nos dilemas da vida que surgem como consequência de mudanças e circunstâncias num contexto amplo da organização que têm impacto a nível pessoal e nas relações interpessoais, dentro do contexto organizacional, como também fora do mesmo. Na teoria existencial espera-se que o *coach* ajude os clientes a focar as suas preocupações na sua visão de mundo - o que querem dizer, crenças, valores, atitudes, suposições. Além disso, o *Coaching* existencial propõe que as preocupações dos clientes não sejam vistas como obstáculos para a manutenção da visão de mundo atual, mas sim como expressões consequentes do mesmo (Spinelli, 2010).

***Coaching* ontológico** é a interação dinâmica entre a linguagem, as emoções e o corpo é referida como a maneira de ser, uma vez que a ontologia é o estudo de ser, em particular, a investigação da natureza da existência humana. Deste modo, o objetivo essencial do *coach* é ser um catalisador para a mudança respeitada e construtiva, provocando uma mudança que permita desenvolver perceções e comportamentos que anteriormente estavam disponíveis, os quais são consistentes com o que o cliente quer ganhar do *Coaching* (Sieler, 2010).

***Coaching* de narrativa** trabalha com os clientes em três níveis principais: na base na narrativa psicológica para entender e conectar-se ao narrador; desenho da estrutura narrativa para compreender e extrair o material das histórias narradas; e pelo desenho das práticas narrativas para compreender e recolher dados das dinâmicas. O objetivo é ajudar os clientes a criar relações nas suas histórias, na identidade, e comportamentos, a fim de gerar e incorporar novas opções nestes três domínios (Drake, 2010).

Abordagem cognitiva e desenvolvimental defende que as pessoas diferem em aspetos que não podem ser explicados pelos tipos de personalidade, estilos de aprendizagem e preferências pessoais, assim como as pessoas diferem não só de outras pessoas, mas também passam por mudanças significativas, podem verificar-se numa sequência lógica de fases ao

longo da vida. Deste modo, a abordagem é utilizada para compreender as trajetórias de desenvolvimento (Bachkirova, 2010).

Abordagem transpessoal de *Coaching* ainda não é muito tratada e aplicada, pioneiros como Whitmore que introduz elementos da abordagem transpessoal em *Coaching* de liderança e *Coaching* da equipa (Rowan, 2010).

Abordagem da psicologia positiva é uma abordagem cientificamente enraizada para ajudar os clientes a aumentar o bem-estar, melhorar e aplicar os pontos fortes, melhorar o desempenho e alcançar objetivos valorizados (Kauffman, Boniwell, & Silberman, 2010).

Análise transacional de *Coaching* pode ser utilizada no *Coaching*, por fornecer um quadro de pensamento valioso para o *coach* e oferecer uma linguagem acessível para ser compartilhada com os clientes, para uma maior compreensão das motivações, interações e resultados exploradas ou experimentados na conversa de *Coaching* (Newton & Napper, 2010).

A Abordagem da PNL no *Coaching* tem como objetivo maximizar o desenvolvimento dos clientes e aumentar a escolha num determinado contexto, através do desenvolvimento e aumento da autoconsciência (Grimley, 2010).

2.2. Características comuns nas abordagens de *Coaching*

Apesar das muitas abordagens e diferenças, constatados na seção anterior, é possível identificar alguns pontos comuns. Maynard (2006) concluiu que todos os métodos e modelos de *Coaching* defendem que a capacidade de cada indivíduo deve ser respeitada ao fazer escolhas, estando o processo focado no cliente e no seu valor humano. Por seu turno, Clutterbuck (2007) afirma que existem muitas definições de *Coaching*, referindo que algumas definições são muito rigorosas, enquanto outras são mais holísticas. Porém, os pontos comuns a todas as definições encontram-se ligados com o relacionamento entre o *coach* e o cliente.

Tal como Clutterbuck (2007) também Ives (2008) argumenta que a relação entre *coach* e cliente representa um ponto comum nas diferentes abordagens. Deste modo, defende que a relação deve trabalhar no sentido do cliente concordar em ser responsabilizado pelas escolhas que faz, sabendo que o cliente pertence a uma população não-clínica. Defende também que a relação deverá ser igualitária, em vez de ser baseada na autoridade. Igualmente Outhwaite e Bettridge (2009) defendem que as relações em curso são um ponto concordante nas diversas abordagens.

Também existem características comuns dentro do processo, relacionadas com o facto de se trabalhar por uma abordagem individualizada, isto é, feita por medida para cada situação, em que o cliente confia nas competências de ouvir e questionar do *coach* (Ives, 2008). Outhwaite e Bettridge (2009) apontam que as diferentes abordagens respeitam a ideia que o processo se realiza na base do compromisso, ao ter um contrato e intenção explícita, uma vez que se trata de um processo de investigação pesquisa-ação, orientado para a melhoria contínua. Os autores referem que apesar das diferenças nas abordagens, todas elas têm benefícios comuns para o cliente. Assim, Ives (2008, p. 102) defende que o *Coaching* é “um processo sistemático projetado para facilitar o desenvolvimento (mudança), quer cognitiva, emocional ou comportamental”, como também incentiva os clientes a assumirem as suas vidas (Outhwaite & Bettridge, 2009).

Para concluir, Ives (2008) defende que por norma há uma característica fundamental para a esmagadora maioria das abordagens, esta prende-se com a realização de um objetivo claro, em vez da análise do problema.

3. Características do *coach*

O presente ponto é composto por duas partes, a primeira relativa aos atributos do *coach*, e a segunda diz respeito às competências ou comportamentos de *Coaching* esperados do *coach*. No caso dos atributos do *coach* são apresentadas as características inerentes ao mesmo, isto é, possíveis qualidades do *coach*, que podem interferir com o seu desempenho enquanto profissional de *Coaching*, e posteriormente com os benefícios do processo para o cliente. As competências ou comportamentos de *Coaching* dizem respeito à ação por parte do *coach* enquanto desenvolve a atividade.

3.1. Atributos do *coach*

Joo (2005) analisa a prática do *Coaching* e apresenta um quadro conceptual com: os antecedentes; o processo de *Coaching*; resultados proximais e resultados distais. Nos antecedentes, o autor refere que as características importantes do *coach* devem incluir experiência de *Coaching* e formação académica, como também “integridade, confiança, experiência e nível de desenvolvimento” (p. 476).

Connor e Pokora (2007) definiram nove princípios fundamentais para a prática do *Coaching*, descrevendo, o *coach* como um facilitador de aprendizagem e desenvolvimento, e referem que o estilo distinto, a personalidade e os valores do *coach* são aspetos fundamentais

para o cliente.

Rego, Pina e Cunha, Oliveira, e Marcelino (2007) no estudo de Anna Blackman, que avaliou os fatores que contribuem para eficácia do *coach*, apontam como atributos do *coach* a honestidade, organização, autoconfiança, calma, criatividade, amabilidade, como também ter personalidade idêntica à do cliente e por fim cordialidade (Blackman citado por Rego *et al.*, 2007), e os primeiros autores acrescentam a experiência de *Coaching* e experiência no setor de atividade.

Day, de Haan, Sills, Bertie e Blass (2008) identificam as experiências dos *coaches* em momentos críticos na relação de *Coaching*. Caracterizam-se por serem imprevisíveis, carregadas de emoções intensas e pela ansiedade no relacionamento entre o *coach* e o cliente. Deste modo, os autores apoiam a ideia que os *coaches* devem estar conscientes tanto das suas próprias emoções como também das emoções dos seus clientes.

Dagley (2010) defende que as capacidades dos *coaches* são fundamentais para a mudança de comportamento dos clientes, identificando a credibilidade e respeito, mantendo-se profissional. Assim, a empatia, credibilidade, respeito, subtilidade, eficácia e confiança como características que favorecem o compromisso do cliente. Da mesma maneira Mukherjee (2012) refere que a confiança é essencial no relacionamento do *Coaching*, assim sendo, para o cliente sentir confiança, o *coach* deve ser detentor de integridade, honestidade, transparência, equidade e respeito.

Também Passmore (2010) identifica quais os atributos pessoais dos *coaches* executivos para o sucesso da intervenção, defende que o *coach* deve ser confiável e empático, bem como ter experiência de *Coaching*. A experiência é igualmente defendida por Buckle (2012), de Haan, Culpin e Curd (2011); Rego *et al.*, (2007). Para concluir Clutterbuck (2007), ICC, de Haan *et al.*, (2011) apontam atributos como o conhecimento, enquanto Grant e Cavanagh (2004) defendem que os profissionais não precisam de elevados níveis de domínio de conhecimento específico na área escolhida do cliente. Buckle (2012) acrescenta a formação e qualificação, esta qualificação por Connor e Pokora (2007), Day *et al.*, (2008), Joo (2005), Passmore (2010) encontra-se relacionada com os programas de certificação, uma vez que defendem que os *coaches* devem monitorizar o seu desenvolvimento.

A Tabela 1 é apresentada para sistematizar os atributos do *coach* e respetivos autores.

Tabela 1 – Resumo dos atributos do *coach*

Atributo	Autores
Confiança	Joo (2005), Gyllensten e Palmer (2007), Dagley (2010), Passmore (2010), Newson e Dent (2011), Mukherjee (2012), Rego <i>et al.</i> , (2007)
Respeito	Connor e Pokora (2007), Dagley (2010), Newson e Dent (2011), Mukherjee (2012)
Preocupação com o próprio desenvolvimento	Connor e Pokora (2007), Day <i>et al.</i> , (2008), Joo (2005), Passmore (2010)
Experiência	Buckle (2012), de Haan <i>et al.</i> , (2011), Passmore (2010), Rego <i>et al.</i> , (2007)
Conhecimento/ formação	Buckle (2012), Clutterbuck (2007), de Haan <i>et al.</i> , (2011), ICC
Empatia	Connor e Pokora (2007), Dagley (2010), Passmore (2010)
Integridade / Honestidade	Joo (2005), Mukherjee (2012), Rego <i>et al.</i> , (2007)
Consciência emocional	Day <i>et al.</i> , (2008), Passmore (2010)
Subtileza e cordialidade	Dagley (2010), Rego <i>et al.</i> , (2007)
Formação	Buckle (2012), Joo (2005)
Credibilidade e Eficácia	Dagley (2010)
Organização e Calma	Rego <i>et al.</i> , (2007)

Conforme se pode constatar na Tabela 1, a confiança, o respeito, e a preocupação com o próprio desenvolvimento são as características do *coach* mais frequentemente apresentadas na literatura.

3.2. Competências e comportamentos de *Coaching*

Os profissionais de *Coaching* distinguem-se pela colaboração igualitária; ênfase na definição de metas de colaboração entre o *coach* e cliente, e o reconhecimento de que, embora o *coach* tenha experiência em facilitar a aprendizagem através do *Coaching*, não precisa necessariamente de altos níveis de domínio de conhecimento específico na área escolhida pelo cliente (Grant & Cavanagh, 2004).

Connor e Pokora (2007) defendem que os *coaches* devem comunicar com valorização, respeito e empatia, para além de respeitarem as normas reconhecidas.

As autoras Gyllensten e Palmer (2007) argumentam que o relacionamento de *Coaching* é primordial, composto por três subtemas, entre eles o relacionamento de *Coaching*, confiança e transparência relativa ao processo de *Coaching*. Verdadeiramente, a confiança tem um papel fundamental para desenvolver um bom relacionamento entre o *coach* e o cliente, “quando a

confiança e confidencialidade estavam presentes, era possível para o cliente "baixar a guarda" e compartilhar informação sensível com o *coach*, incluindo aspetos de si mesmo percebidos como menos perfeitos" (Gyllensten & Palmer, 2007, p. 172). Deste modo, um valioso relacionamento de *Coaching* é essencial, onde a confiança e a transparência estão presentes. Também Baron e Morin (2009) concluem que a relação *coach*-cliente representa um pré-requisito para que o processo de *Coaching* seja eficaz. Neste sentido, é significativo que a relação assegure comportamentos de *Coaching* que respeitem as normas éticas; a capacidade de criar uma relação de confiança; comunicação eficaz (escuta ativa, questionamento, comunicação direta) e capacidade de facilitar a aprendizagem e o objetivo de longo alcance (aumentar a autoconsciência, planos de ação e traduzi-los em comportamentos, estabelecer metas e monitorizar o progresso do cliente e torná-lo responsável pelas suas ações).

Para Rego *et al.*, (2007) no sentido de auxiliar os clientes a alcançarem o sucesso os *coaches* devem manter a confidencialidade; comunicar claramente; serem capazes de identificar os pontos fracos do cliente; encorajar o cliente; ajudar o cliente em assuntos difíceis e ver do mesmo prisma do cliente as crises; aceitar o cliente; estabelecer prioridades e limites temporais; não se deixar interromper por influências externas e também ajudar o cliente a relacionar os objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.

Dagley (2010) defende que o *coach* deve ter competência e visão de diagnóstico, como também construção de *rapport*, criar segurança e capacidade de escuta, em que estes últimos estão ligados com o compromisso gerado por parte do cliente.

Igualmente Passmore (2010) identifica uma lista de comportamentos esperados por parte do *coach* para maior benefício do processo, tais como a experiência do *coach*; *coach* afirmativo e de apoio, mas não-diretivo; sem – julgamentos, que mantêm a independência e confidencialidade; capaz de conter a emoção; que desafia mas ao mesmo tempo apoia; facilidade de resolver problemas; cria tarefas para casa; utiliza instrumento de auto e ferramentas e técnicas; oferece perspetivas alternativas; questiona, ouve e reflete de volta; fica focado.

Clutterbuck (2007) analisou as características do *coach* segundo níveis de desempenho do *Coaching*. Importa referir que o primeiro nível se encontra relacionado com o facto de gerir o *Coaching* diariamente no local de trabalho; o segundo nível prende-se com o trabalho do *coach* com equipas ou indivíduos para alcançar avanços significativos; no último nível é

esperado que o *coach* auxilie o cliente na sua transformação pessoal.

Tabela 2 – Competências de Coaching defendidas por Clutterbuck (2007)

Nível 1
<ul style="list-style-type: none">• Conhecer e entender a teoria do <i>Coaching</i>;• Competências básicas de escuta;• Competências básicas de observação e avaliação de desempenho;• Competências básicas de <i>feedback</i>;• Capacidade para marcar metas de desempenho e motivar as pessoas a atingi-las;• Motivar os clientes relutantes;• Estimular as pessoas a fazerem o papel de <i>coach</i> umas com as outras;• Competências para estabelecer diálogos sociais, técnicos, táticos e estratégicos; demonstrar uma boa prática.
Nível 2
<ul style="list-style-type: none">• Entender a teoria de aprendizagem e a teoria motivacional;• Ter competências avançadas de escuta;• Ter competências avançadas de <i>feedback</i>;• Ter competências para dialogar, tendo em vista a autopercepção e a mudança comportamental;• Ter conhecimentos especializados e experiência na área de desempenho.
Nível 3
<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento mais amplo da teoria comportamental;• Ter vários repertórios de modelos de comportamento;• Competências mesmo básicas, para um diálogo integrativo;• Competências para aconselhamento.

Para de Haan (2008) o *coach* deve ter sempre em atenção as condições fundamentais e geri-las para desenvolver um processo de *Coaching* de modo a alcançar os objetivos desejados. Para isso é também relevante aprofundar o diálogo em *Coaching* e o relacionamento entre o *coach* e o cliente.

Ainda Biswas-Diener (2009) apresenta algumas competências de *Coaching* a considerar, como escuta ativa, isto é, atenção à palavra, conteúdo e emoções dos clientes; perguntas poderosas amplas e abertas; conjunto de ferramentas cognitivas que visam reformular as interpretações negativas; ferramentas de incentivo, como a "defesa" do cliente, celebração dos sucessos e reconhecimento; *feedback*, inclusive estabelecer prazos, criar trabalhos de casa, discussão de consequências para o sucesso e o fracasso, e ligar ou trocar e-mails entre as sessões.

Dagley (2010) defende competências como a flexibilidade e amplitude na abordagem, como também o trabalho para o contexto do negócio; uma filosofia de responsabilidade pessoal; capacidade de criar conversas mais profundas são essenciais. Para Dagley (2010) o *coach* fazer perguntas, em detrimento de dar conselhos é mais relevante.

Para de Haan *et al.*, (2011) o que faz a diferença é a capacidade de utilizar diferentes técnicas, e usá-las corretamente e no momento certo. Contudo, para os autores, as qualidades do *coach* mais apreciadas são: compreensão; encorajamento e escuta.

Também Newson e Dent (2011) exploram os comportamentos de trabalho específicos do *coach* executivo, defendem que comportamentos como estabelecer confiança, honestidade e respeito com perguntas abertas e esclarecer e compreender as preocupações do cliente e desafios são elementares.

Buckle (2012) defende que o relacionamento entre *coach* e cliente é central, suportando a sua análise no uso da psicomетria. Na verdade, o autor atesta que os *coaches* devem ter certas características, como a capacidade de construir uma relação de confiança e a personalidade, sendo que esta relação deve ser eficaz e igualitária.

Também a ICF reitera uma lista de competências fundamentais de *Coaching*, agrupadas em quatro categorias:

Tabela 3 – Competências do *coach* segundo a ICF

Grupos de competências	Competências
A. Definição da fundação	1. Reunião das diretrizes de Éticas e Padrões Profissionais; 2. Estabelecer Acordo de <i>Coaching</i> ;
B. Co-criação da relação	3. Estabelecer confiança e intimidade com o cliente; 4. Presença de <i>Coaching</i> ;
C. Comunicação eficaz	5. Escuta Ativa; 6. Perguntas poderosas; 7. Comunicação direta;
D. Facilitar a aprendizagem e Resultados	8. Consciencialização; 9. Planeamento de ações; 10. Planeamento e estabelecimento de metas; 11. Gerir o progresso e Responsabilização do cliente.

Para a International *Coaching* Community [ICC] as competências que os *coaches* precisam demonstrar estão igualmente agrupadas em categorias.

Tabela 4 – Competências do *coach* segundo a ICC

Grupos de competências	Exemplo
A. Gerais	Compreender e seguir as diretrizes éticas e os padrões do ICC
B. Conhecimento	Distinção do <i>Coaching</i> de aconselhamento, terapia e consultoria;
C. Relacionamento	Constrói um relacionamento de respeito e confiança com o cliente;
D. Escuta	É completamente presente e atencioso durante o processo de <i>Coaching</i> , ouvindo e apoiando a autoexpressão do cliente, com foco na agenda do cliente;
E. Autogestão	Manter a sua própria perspectiva e não se deixar influir pelas emoções do cliente;
F. Dúvidas e Perguntas	Ajudar o cliente a definir a situação atual detalhadamente;
G. Comentários	Mostrar ao cliente que os hábitos estão e apoiar qualquer mudança;
H. Objetivos, valores e crenças	Trabalhar com o cliente para esclarecer os seus objetivos e verificar se são congruentes com seus valores;
I. Planear ações e tarefas	Dar tarefas adequadas para o cliente, para desafiá-los e movê-los rumo aos objetivos.

Em anexo é possível encontrar as várias competências de *Coaching* de acordo com as categorias [Anexo 2].

A Tabela 5 apresenta em sistematização as competências e comportamentos defendidos pelos diversos autores.

Tabela 5 – Resumo das competências ou comportamentos de *Coaching*

Competências ou comportamentos	Autores
Competências de comunicação (capacidade de escuta; questionar; refletir de volta)	Biswas-Diener (2009), Connor e Pokora (2007), Clutterbuck (2007), Rego <i>et al.</i> , (2007), Dagley (2010), Passmore (2010); de Haan <i>et al.</i> , (2011), ICC, ICF
Aprofundar e gerir o diálogo e relacionamento de <i>Coaching</i>	Clutterbuck (2007), Dagley (2010), Biswas-Diener (2009), Gyllensten e Palmer (2007), de Haan (2008), ICC, ICF
Valorização do cliente (compreensão; esclarecer as preocupações e desafios do cliente)	Connor e Pokora (2007), de Haan (2008a), de Haan <i>et al.</i> , (2011), Newson e Dent (2011), Passmore (2010), Rego <i>et al.</i> , (2007)
Respeito pelas normas reconhecidas (usa a confidencialidade)	Connor e Pokora (2007); Gyllensten e Palmer (2007), ICC, ICF, Passmore (2010), Rego <i>et al.</i> , (2007)
Filosofia de responsabilidade pessoal do cliente	Biswas-Diener (2009), Dagley (2010), ICC, ICF
Criação de tarefas	Biswas-Diener (2009), ICC, Passmore (2010)
Gerir as condições fundamentais	Biswas-Diener (2009), de Haan (2008a), ICF
Uso de ferramentas e técnicas	Biswas-Diener (2009), de Haan <i>et al.</i> , (2011), Passmore (2010)
Oferta de perspetivas alternativas	ICC, Passmore (2010)
Ficar focado	Passmore (2010), Rego <i>et al.</i> , (2007)
Flexibilidade e amplitude na abordagem	Biswas-Diener (2009), Dagley (2010)

Outras competências ou comportamentos	Autores
Ser não-diretivo; Independência do <i>coach</i> ; <i>Coach</i> afirmativo e de apoio; <i>Coach</i> sem – julgamento	Passmore (2010)
Competência e visão de diagnóstico	Dagley (2010)

A Tabela 5 demonstra as competências ou comportamentos que o *coach* deve ter segundo os autores. Assim sendo, as competências de comunicação são referidas por um grande número de investigadores. Contudo, aprofundar o diálogo de *Coaching*, o respeito pelas normas reconhecidas e a valorização do cliente são também competências muitas vezes citadas pelos autores.

4. Benefícios do *Coaching*

A literatura tem vindo a investigar o *Coaching*, ainda assim, é necessário continuar a explorar quais os benefícios do processo, apesar da mudança ser o grande benefício (Connor & Pokora, 2007; Dagley, 2010; Franklin & Doran, 2009; Gegner, 1997; Grant, 2003; Grant e Cavanagh, 2004; Grant, 2006; Ives, 2008; Launer, 2007; Maxwell & Bachkirova, 2010; Outhwaite & Bettridge, 2009).

Enumeramos vários benefícios do *Coaching*, recorrendo para isso à classificação feita pelas autoras Vieira e Barosa-Pereira (2010). Efetivamente, as autoras dividiram os benefícios do *Coaching* ao nível individual e organizacional, bem como a nível subjetivo e objetivo. O nível subjetivo abarca o que é experienciado pela própria pessoa envolvida na situação, enquanto o nível objetivo trata do que é diretamente observável, mensurável e verificável por uma terceira parte (Vieira & Coimbra, 2006).

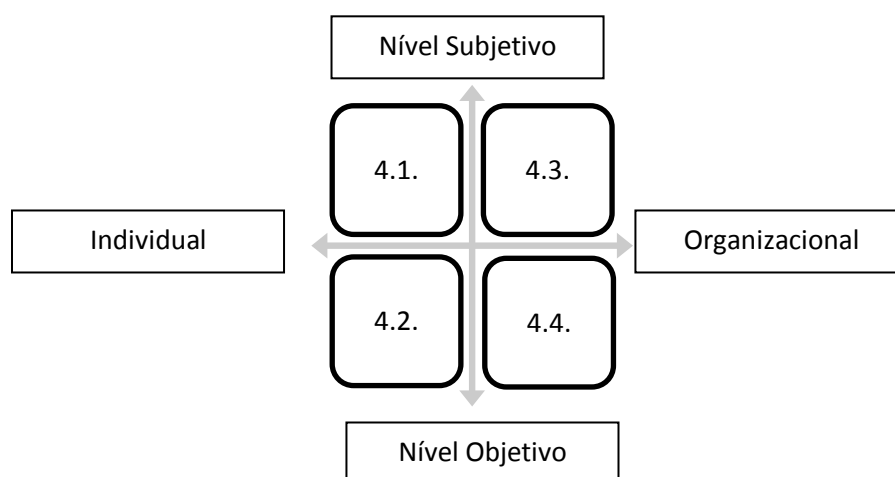


Figura 1. Benefícios do *Coaching*

Adaptado de Vieira e Barosa-Pereira (2010).

4.1. Benefícios individuais ao nível subjetivo

Neste segmento de benefícios da intervenção encontramos os benefícios sentidos apenas pela própria pessoa.

Efetivamente, Barosa-Pereira (2008); Boyce e Hernez-Broome (2011); Cox *et al.*, (2010); Gegner (1997) defendem que o *Coaching* tem benefícios ao nível do autoconhecimento, visto que a partir das sessões os clientes conhecem-se mais a si próprios, como também mais conhecimentos no geral (Outhwaite & Bettridge, 2009) e mais competências (Gegner, 1997; Maynarde, 2006). O *Coaching* poderá também levar a uma maior reflexão e crescimento profissional (Allan, 2007; Dagley, 2010; ICF), psicossocial e espiritual (Kilburg, 2004). Assim sendo, o *Coaching* permite um maior desenvolvimento (Gegner, 1997; Grant, 2009; Maynarde, 2006; Outhwaite & Bettridge, 2009; Wales, 2003).

Vários autores apoiam a ideia que o *Coaching* interfere com o nível de autoeficácia (Allan, 2007; Boyce & Hernez-Broome, 2011; Cox *et al.*, 2010; Ferreira, 2008; Franklin & Doran, 2009; Gegner, 1997; Johnston, 2005; Maynarde, 2006; Moen & Skaalvik, 2009). Relacionado com a autoeficácia, os autores Grant (2003), Maynarde (2006), Moen e Skaalvik (2009) e a ICF apontam benefícios na eficácia na realização do objetivo, e uma maior eficácia para a mudança (Connor & Pokora, 2007; Gegner, 1997; Outhwaite & Bettridge, 2009). Os autores Allan (2007); Connor e Pokora (2007) defendem que o *Coaching* pode ajudar o cliente a ultrapassar comportamentos inúteis, negatividade e crenças limitadoras, da mesma forma que pode também melhorar a capacidade de análise exarcebada pelo *Coaching* (Barosa-Pereira, 2008). Após as sessões de *Coaching*, os clientes podem ter mais facilidade em assumir desafios maiores (Outhwaite & Bettridge, 2009).

O nível de motivação do cliente altera (Cox & Patrick, 2012; Dagley, 2010; Maynarde, 2006), como também a resiliência (Franklin & Dora, 2012; Kilburg, 2004; Maynarde, 2006).

Gegner (1997) e Maynarde (2006) acrescentam benefícios relativos à responsabilidade, defendendo que após o processo de *Coaching* os clientes aumentam o nível de responsabilidade pelas suas ações.

Por sua vez, Kilburg (2004); Outhwaite e Bettridge (2009); Wales (2003) argumentam que os clientes ao participarem num programa de *Coaching* aumentam o nível de autoconsciência.

Autores como Dagley (2010); Wales (2003); Mukherjee (2012) e a ICF referem que o *Coaching* tem implicações com o nível de confiança que o cliente passa a ter após o processo.

Também são notórios benefícios pela alteração na vida pessoal (Gegner, 1997; Grant, 2003; Mukherjee, 2012), como por exemplo equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal (Wales, 2003) e qualidade de vida (Grant, 2003). Ainda sobre alterações na vida pessoal, os autores Crabb (2011); Grant (2003); Outhwaite e Bettridge (2009) defendem que o *Coaching* pode ajudar no aumento da felicidade ou satisfação com a vida. Grant (2009) acrescenta alterações no bem-estar, bem como experiência de vida.

Os benefícios podem também ser sentidos em relação ao nível da consciência emocional (Cox & Patrick, 2012; Crabb, 2011; Kilburg, 2004). Ideia apoiada por Grant (2003); Short, Kinman, e Baker (2010), que defendem que o *Coaching* melhora a saúde mental e as competências mentais (Kilburg, 2004).

Outros benefícios são apontados, como uma melhor gestão do stress (Barosa-Pereira, 2008; Wales, 2003) e autoaceitação (Ellam-Dyson & Palmer, 2011), assim como autoestima (Maxwell & Bachkirova, 2010).

4.2. Benefícios individuais ao nível objetivo

Neste momento, apresentamos os benefícios para a pessoa que podem ser observados por terceiros, medidos e verificados. Os autores Crabb (2011); Ferreira (2008); Grant (2009); Gegner (1997); Kilburg (2004); Maynarde (2006); Outhwaite e Bettridge (2009) apontam benefícios do *Coaching* pelo aumento do desempenho. Este poderá estar relacionado com a maior flexibilidade comportamental e criatividade (Kilburg, 2004) e a melhoria na capacidade de resolução de problemas (Allan, 2007).

Wales (2003) defende que se podem observar benefícios proporcionados pelo *Coaching* relativamente à comunicação e assertividade. Outros benefícios podem ser notados pela melhoria nas interações com os outros (Gegner, 1997; Kilburg, 2004), pela melhoria nas competências de relacionamento (Outhwaite & Bettridge, 2009).

4.3. Benefícios organizacionais ao nível subjetivo

Relativamente aos benefícios organizacionais no nível subjetivo, estes referem-se àqueles que o *Coaching* proporciona à organização. Contudo, não são diretamente observados, mas a organização no conjunto de pessoas sente as presentes vantagens, isto porque o *Coaching* proporciona satisfação no trabalho e energia melhorada (Allan, 2007). Por

outro lado, o *Coaching* interfere com a eficácia organizacional e da gestão (Wales, 2003), bem como a consciência organizacional (Kilburg, 2004). A autora Barosa-Pereira (2008) defende o contributo na eficiência da chefia, uma melhor gestão de equipa e melhor aplicação dos recursos internos da organização.

4.4. Benefícios organizacionais ao nível objetivo

Neste ponto, verificamos os benefícios que o *Coaching* tem para a organização, sendo estes observados, por exemplo, através de métricas. Os benefícios podem ser notados pelo aumento da produtividade, visto que o *Coaching* trabalha com profissionais que melhoram o seu desempenho, (como verificamos nos benefícios individuais ao nível objetivo) e consequentemente abrem-se fontes latentes de produtividade (ICF). Outhwaite e Bettridge (2009) defendem que o *Coaching* contribui para um aumento da contribuição das pessoas de diversas especialidades e culturas para o desenvolvimento da organização, argumentando que a intervenção pode facilitar à mudança cultural.

Tendo em atenção os profissionais, o *Coaching* faz com que os mesmos se mantenham na organização, havendo uma maior retenção (Dagley, 2010). Também Whybrow e Lencaster (2012) defendem que o *Coaching* proporciona maior retenção de pessoal, assim como a capacidade de reter o saber-fazer organizacional (Barosa-Pereira, 2008).

Os autores Whybrow e Lencaster (2012) analisam os benefícios de um processo de *Coaching* no terceiro setor, referindo que são semelhantes às expectativas noutros setores. Estes incluem: alargamento de perspetivas; apoio e auxílio para mudanças e situações de vida mais amplas sem deixar a organização; melhoria das competências de gestão e novas formas de trabalho; demonstração explícita do investimento da organização nas pessoas; utilização dos orçamentos com sabedoria; e melhoria do desempenho.

A ICF e os autores Whybrow e Lencaster (2012) defendem que derivado às vantagens do *Coaching* todo o investimento efetuado tem retorno.

A seguir encontram-se resumidos os benefícios da intervenção estudada. Efetivamente na Tabela 6 são apresentados os benefícios gerais para o cliente, enquanto a Tabela 7 evidencia os benefícios ao nível das competências.

Tabela 6 – Resumo dos benefícios gerais do *Coaching*

Benefícios	Autores
Desempenho	Crabb (2011), Ferreira (2008), Gegner (1997), Grant (2009), Kilburg (2004), Maynarde (2006), Outhwaite e Bettridge (2009)
Desenvolvimento	Gegner (1997), Grant (2009), Maynarde (2006), Outhwaite e Bettridge (2009), Wales (2003)
Alteração na vida pessoal e equilíbrio trabalho / vida	Gegner (1997), Grant (2003), Mukherjee (2012), Wales (2003)
Maior eficácia para a mudança	Connor e Pokora (2007), Gegner (1997), Outhwaite e Bettridge (2009)
Maior reflexão e crescimento profissional	Allan (2007), Dagley (2010), ICF
Felicidade ou satisfação com a vida	Crabb (2011), Grant (2003), Outhwaite e Bettridge (2009)
Melhores interações com os outros/ competências de relacionamento	Gegner (1997), Kilburg (2004), Outhwaite e Bettridge (2009)
Melhor saúde mental/ competências mentais	Grant (2003), Kilburg (2004), Short <i>et al.</i> , (2010)
Desenvolvimento de técnicas para desafiar comportamentos inúteis, negatividade e crenças limitadoras	Allan (2007), Connor e Pokora (2007)
Outros benefícios:	Autores
Maior satisfação no trabalho e energia melhorada	Allan (2007)
Qualidade de vida	Grant (2003)
Conhecimento	Outhwaite e Bettridge (2009)
Capacidade para assumir desafios maiores	
Defendem uma maior contribuição das pessoas após o programa de <i>Coaching</i>	
Mudança cultural	

Na Tabela 6 verificamos que o desempenho e o desenvolvimento são os dois benefícios gerais mais identificados na intervenção, uma vez que são referidos por diversos autores. Sendo também muito representativa a alteração da vida pessoal, as restantes vantagens são também relevantes e de igual forma identificadas por vários autores.

Tabela 7 – Resumo dos benefícios do *Coaching* por competências

Benefícios	Autores
Autoeficácia	Allan (2007), Boyce e Hernez-Broome (2011), Cox <i>et al.</i> , (2010), Dagley (2010), Ferreira (2008), Franklin e Doran (2009), Gegner (1997), ICF, Johnston (2005), Maynarde (2006), Moen e Skaalvik (2009), Mukherjee (2012), Wales (2003)
Autoconhecimento/autoconsciência	Barosa-Pereira (2008), Boyce e Hernez-Broome (2011), Cox <i>et al.</i> , (2010), Gegner (1997), Kilburg (2004), Outhwaite e Bettridge (2009), Wales (2003)
Eficácia na realização do objetivo	Grant (2003), ICF, Maynarde (2006), Moen e Skaalvik (2009)
Motivação	Cox e Patrick (2012), Dagley (2010), Maynarde (2006)
Resiliência	Kilburg (2004), Maynarde (2006), Franklin e Doran (2009)
Consciência emocional	Crabb (2011), Cox e Patrick (2012), Kilburg (2004)
Competências	Gegner (1997), Maynarde (2006)
Responsabilidade	Gegner (1997), Maynarde (2006)
Gestão	Barosa-Pereira (2008) da equipa e do stress, Wales (2003)

Outros benefícios	Autores
Comunicação; Assertividade	Wales (2003)
Flexibilidade comportamental e Criatividade	Kilburg (2004)
Desenvolvimento psicossocial	
Crescimento espiritual	
Resolução de problemas	Allan (2007)
Liderança	Barosa-Pereira (2008)
Capacidade de análise	
Autoestima	Maxwell e Bachkirova (2010)
Autoaceitação	Ellam-Dyson e Palmer (2011)

A Tabela 7 mostra quais os benefícios que, por norma, os clientes do processo de Coaching sentem ao nível das competências. No caso destes, é notório o número de investigadores que referem a autoeficácia como vantagem do Coaching. Também interessantes são os dois benefícios mais representativos (autoconhecimento/ autoconsciência e realização do objetivo), isto porque também eles estão ligados à autoeficácia. Com isto, podemos dizer que através do *Coaching* o nível de autoeficácia dos indivíduos altera para melhor, tendo igualmente mudanças em competências que mantêm uma relação com a autoeficácia.

5. A autoeficácia e o desempenho

Verificamos que a autoeficácia foi, efetivamente, citada como tendo uma relação com o desempenho (Moen & Skaalvik, 2009). Assim, Bandura (1997) explica que autoeficácia se preocupa não com as competências dos indivíduos, mas sim com a perceção que os mesmos têm sobre as suas competências, isto porque a autoeficácia avalia as expetativas de resultado e as expetativas de eficácia. Assim, se os indivíduos apresentarem bons níveis de autoeficácia, terão igualmente bons níveis de motivação, o que significa que estão predispostos a agir sobre determinado comportamento, o que consequentemente pode contribuir para um melhor desempenho. Deste modo, a teoria social cognitiva defende que os indivíduos são os executores de forma proativa do seu próprio desenvolvimento. Assim sendo, julgamentos de autoeficácia pretendem determinar como as pessoas gerem os seus esforços face a obstáculos ou experiências adversas (Bandura, 1982). Caso contrário, isto é, pessoas com baixos níveis de autoeficácia podem desenvolver comportamentos de evitação, expetativas negativas sobre o seu futuro desempenho (Bandura, 1992). Na verdade, podemos concluir que a autoeficácia é um dos fatores que mais contribuem para o sucesso em diferentes áreas da vida (Grant &

Greene, 2004) uma vez que o aspeto cognitivo do indivíduo é significativo e influente em termos de resultados, desempenho e sucesso (Moen & Skaalvik, 2009). Bandura (1997) refere que a autoeficácia a uma variedade de resultados comportamentais, como o envolvimento, a persistência, o uso de estratégia, redução de ansiedade e o desempenho.

6. Síntese

O presente capítulo teve como objetivo traçar um caminho de conhecimento já verificado até ao momento, de forma a abrir precedentes para o próximo capítulo, relativo à investigação empírica. Deste modo, no capítulo verificamos o crescente interesse pela intervenção e respetiva investigação existente. Contudo, é também possível verificar que, apesar dos esforços, são ainda necessárias novas investigações para alcançar um maior conhecimento sobre o *Coaching*. Por este motivo, foi igualmente realizada a revisão bibliográfica relativa ao *coach*, isto é, quais as características do mesmo e quais delas são mais relevantes para o processo. Assim sendo, foi visível o interesse por parte dos autores no que respeita à relação entre *coach* e cliente. Para tal, identificamos os atributos pessoais fundamentais do coach (confiança e respeito), bem como as competências e comportamentos específicos do *Coaching* (competências de comunicação; aprofundamento e gestão do diálogo e relacionamento de *Coaching*; valorização do cliente). Tendo assim alinhado o conhecimento existente sobre a intervenção no geral e sobre o profissional, torna-se interessante conhecer quais os benefícios da mesma. Deste modo, constatamos que o *Coaching* tem variados benefícios, de acordo com o tipo de beneficiário envolvido (indivíduo ou organização) e o nível objetivo e subjetivo. Todavia, podemos também verificar os benefícios gerais do *Coaching* e nas competências.

Capítulo III - Investigação empírica

Com base na revisão bibliográfica apresentada no capítulo anterior, a seguir serão apresentados os objetivos e as hipóteses, bem como os procedimentos de recolha de informação.

No presente capítulo encontram-se também os instrumentos de recolha de dados e são apresentados os participantes no estudo, tendo em atenção as variáveis sociocontextuais. O capítulo termina com a descrição dos procedimentos de recolha de informação e respetivo tratamento da informação.

7. Objetivos gerais

O presente estudo tem como objetivo avaliar a eficácia do processo de *Coaching*, mais especificamente:

- a) Explorar a relação entre a autoeficácia em competências de *Coaching*, a consciência emocional do *coach* e o seu desempenho no processo de *Coaching*.
 - Conhecer o nível de autoeficácia do *coach* nas competências de *Coaching*.
 - Conhecer o nível de consciência emocional do *coach*.
 - Conhecer as competências de *Coaching* do *coach* a partir da perspetiva do cliente.
- b) Avaliar em que medida a participação no processo de *Coaching* traz benefícios para o cliente em termos do aumento da autoeficácia generalizada, da autoeficácia de vida focada e do seu nível de satisfação com a vida.

8. Hipóteses e desenho da investigação

Quivy e Campenhoudt (1998) defendem que “uma hipótese é uma proposição que prevê uma relação entre dois termos, que, segundo os casos, podem ser conceitos ou fenómenos” (p. 137). As hipóteses a considerar servem para orientar ao longo da recolha de informação, tratamento e análise dos resultados.

Neste sentido, a seguir serão expostas as hipóteses, elaboradas de acordo com os objetivos gerais.

Vários autores têm sugerido que as características do *coach* são relevantes no processo de *Coaching*, como verificado no capítulo do enquadramento teórico. Junior (2012)

refere que o *Coaching*, trabalhado com ética e metodologia, contribui para o cliente alcançar objetivos próprios bem determinados. Este autor analisou quais os fatores que interferem no insucesso de um programa de *Coaching*, definindo insucesso como o facto de os clientes não alcançarem os objetivos a que se propuseram no início. Conclui-se neste estudo que a atuação do *coach* foi a principal responsável pela maior parte dos casos de insucesso ou abandono. Efetivamente o *coach* é apontado como o principal responsável pelos problemas de relacionamento com o cliente, assim como pelas dificuldades quanto ao entendimento de como o processo de *Coaching* funciona e de como a intervenção poderia ajudá-los. Além disso, a falta de dedicação e a inexperiência do *coach*, em conjunto ou mesmo separadamente, foram marcantes para a quebra de confiança dos clientes no processo e/ou para a dificuldade de estabelecer metas ou foco no processo, evidenciando a importância do *coach* para o sucesso do *Coaching*.

Contudo, sendo necessário circunscrever as características do *coach* a avaliar e tendo em conta que a autoeficácia tem evidenciado capacidade para predizer o desempenho em várias áreas do funcionamento humano, neste estudo analisaremos o grau em que o *coach* “acredita na sua capacidade de estabelecer relações de confiança e capacidade de comunicar de forma eficaz com os outros, a fim de facilitar o seu potencial pessoal e profissional” (Vieira & Palmer, 2012, p. 6), isto é, o nível de autoeficácia em competências de *Coaching* dos *coaches*. Os autores investigaram a autoeficácia em competências de *Coaching*, uma vez que “a crença de eficácia não é uma característica global, mas um conjunto de crenças diferenciadas ligadas a domínios distintos de funcionamento” (p.309). Deste modo, as escalas de autoeficácia devem ser adaptadas aos domínios específicos de desempenho humano que pode ser o objeto de pesquisa (Bandura, 2006), neste caso em concreto, a autoeficácia em competências de *Coaching*.

Por outro lado, Maddocks (2007) chama a atenção para a importância da vertente emocional para que o processo de *Coaching* traga mudanças. Assim sendo, verifica-se a necessidade de analisar a inteligência emocional refletida na consciência emocional de um indivíduo e na sua regulação emocional (Songer & Walker, 2004). Por outras palavras, os autores definem a consciência emocional como um construto com níveis de desenvolvimento, que se apoia na estrutura e complexidade das representações da emoção, isto é, a “capacidade de diferenciar emoções e o nível de complexidade inerente à emoção na descrição das experiências emocionais” (Bajgar, Ciarrochi, Lane, & Deane, 2005, p. 569). Também Crabb (2011) refere a importância da consciência emocional no *Coaching*. Assim, a

consciência emocional é uma característica importante do *coach*, visto que este deve gerir as suas próprias emoções durante as sessões de *Coaching*, permanecendo objetivo e centrado no outro.

Efetivamente, a consciência emocional do *coach* potencia a capacidade deste para conter-se de infligir as suas próprias necessidades contingentes sobre os outros (Bajgar *et al.*, 2005). Possibilita também certificar que o cuidado com as emoções (ao identificar as mesmas) permite adaptar a informação emocional, assim como o nível de consciência emocional desenvolvido permite um maior bem-estar dos indivíduos (Palmieri, Boden, & Berenbaum, 2009). Finalmente, os estados emocionais e afetivos são identificados como uma fonte de autoeficácia (Bandura, 1986). Assim configuram-se as seguintes hipóteses:

H1: A consciência emocional do *coach* relaciona-se positivamente com a autoeficácia em competências de *Coaching*.

H2: A autoeficácia em competências de *Coaching* relaciona-se positivamente com a avaliação das competências de *Coaching* do *coach* avaliadas pelos respetivos clientes.

Verificamos no ponto 4 que são vários os benefícios obtidos a partir do *Coaching*, tanto a nível pessoal como também organizacional [Tabela 6 e 7]. Entre tal diversidade da revisão da literatura efetuada destaca-se o aumento da autoeficácia como um dos benefícios comuns adquiridos no processo de *Coaching*. Deste modo, pretendemos no presente estudo compreender se o processo de *Coaching* interfere com o nível de autoeficácia generalizada. Johnston (2005) argumenta que o *coach* tem um papel importante para ajudar o cliente a desenvolver a sua autoeficácia. Sabemos que “as crenças de autoeficácia determinam o nível de esforço despendido por um sujeito numa atividade, o tempo investido na eliminação dos obstáculos ou dificuldades, e o nível de resiliência evidenciado no confronto com situações adversas” (Pajares, 1997 citado por Pedro, 2011, p. 23).

Um dos benefícios do *Coaching* é a mudança de comportamentos e “a autoeficácia ajuda a explicar fenómenos como a mudança de comportamento (...), esforços de realização...” (Bandura, 1982, p. 122). Assim, o sujeito “autoavalia as suas capacidades operativas, que funcionam como determinantes dos seus padrões de pensamento e das reações emocionais” (Bandura, 1982, p. 122). Neste enquadramento, propõe-se a seguinte hipótese:

H3: O processo de *Coaching* aumenta a autoeficácia generalizada.

Bandura (1977) define autoeficácia como “a crença de um sujeito acerca da sua

capacidade para organizar e executar o conjunto de ações necessárias para atingir determinado objetivo”. Um dos ingredientes comuns do processo de *Coaching* consiste em ajudar o cliente a desenvolver a sua capacidade para definir os seus objetivos de vida com clareza, identificar estratégias para os atingir e agir no quotidiano em conformidade, isto é, ter uma “vida focada” (Vieira, comunicação pessoal, 2013). Neste sentido, pretendemos igualmente analisar a seguinte hipótese:

H4: O processo de *Coaching* aumenta a autoeficácia na vida focada.

Junior (2012) refere que a satisfação com a vida é uma das dimensões do sucesso do *Coaching* uma vez que este gera mudanças positivas, indo de encontro àquilo que os clientes pretendem. Efetivamente, o investigador obteve respostas que traduzem este benefício: “aumenta o bem-estar”; “alcançar os objetivos e obter satisfação pessoal com os resultados”. Importa saber que “a satisfação com a vida é um julgamento cognitivo, ou seja, um processo de juízo e avaliação geral da própria vida de acordo com um critério próprio. O julgamento da satisfação depende de uma comparação entre as circunstâncias de vida do indivíduo e um padrão por ele estabelecido” (Joia, Ruiz, & Donalisio, 2007, p. 132). Neste sentido, delineou-se a seguinte hipótese:

H5: O processo de *Coaching* aumenta a satisfação com a vida.

A Figura 2 evidencia a relação das variáveis estudadas e as respetivas hipóteses entre as mesmas.

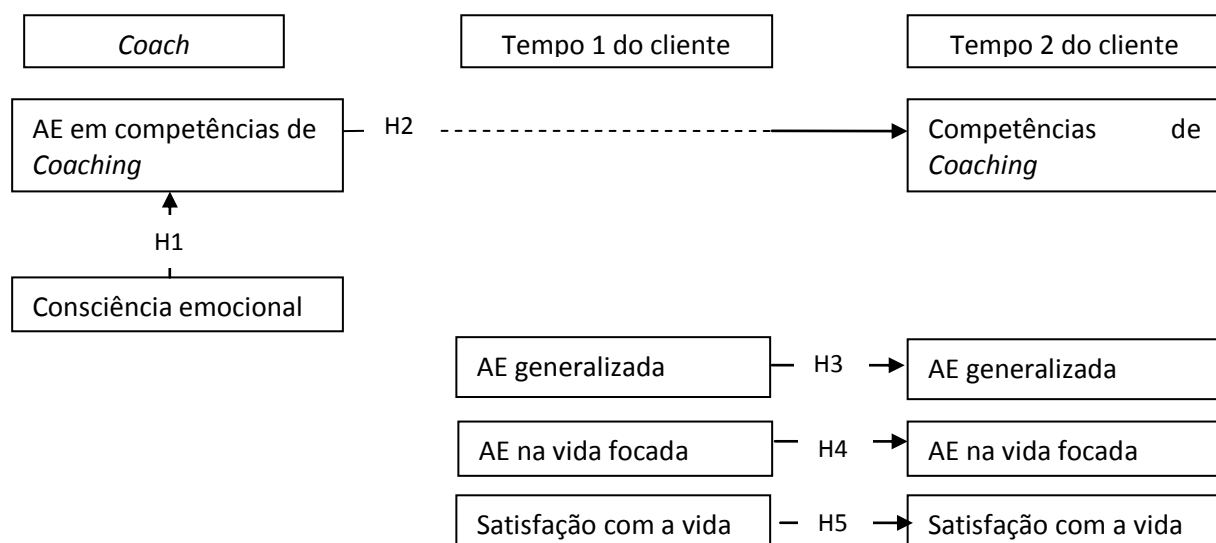


Figura 2. Representação gráfica das hipóteses da investigação

9. Método

A metodologia não pode ser vista apenas como a aplicação de técnicas, portanto o método deve ser entendido como um processo que se desencadeia para alcançar resultados que acabarão por produzir novos conhecimentos, note-se que o método científico, é “um conjunto de etapas e processos a serem cumpridos, ordenadamente, na investigação” (Reis, 2010, p. 7).

10. Instrumentos

O método quantitativo baseia-se na aplicação de instrumentos que pretendem recolher dados quantificáveis. Neste sentido foram utilizados inquéritos por questionários uma vez que estes “distinguem-se da simples sondagem de opinião pelo facto de visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise de relações que essas hipóteses sugerem” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 191).

O inquérito por questionário é utilizado para responder a objetivos como conhecer uma população, nas suas condições e modos de vida; comportamentos; valores ou opiniões, ou analisar um fenómeno social, em que se julga poder recolher informações a partir dos indivíduos da população em questão. Os inquéritos por questionário têm a grande vantagem de permitir quantificar variadíssimos dados, e por conseguinte fazer análises de possíveis relações. Contudo, a aplicação de inquéritos por questionário têm igualmente limites que se prendem com a superficialidade das respostas, uma vez que as respostas são analisadas sem a relação do contexto social; um outro limite pode estar relacionado com o rigor na escolha da amostra, formulação clara e unívoca das perguntas, correspondência entre o universo de referência das perguntas e o universo de referência do entrevistado e/ou a atmosfera de confiança no momento de administração do questionário (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Assim sendo, de acordo com os objetivos gerais e específicos do estudo elaboraram-se dois inquéritos por questionário, cada um constituído por diferentes escalas. No início de cada inquérito existe uma parte relativa às informações sociodemográficas, com objetivo de recolher informações acerca do sujeito. Deste modo, no instrumento a ser respondido pelo *coach* foram pedidas informações como: o nome (para viabilizar o posterior emparelhamento com os respetivos clientes, uma vez que estes nos seus instrumentos teriam de colocar qual o nome do profissional que os acompanhou), o género, a idade, os anos de experiência

enquanto *coach*, o grau académico e área de formação. No que respeita às informações solicitadas ao cliente foram questionadas informações como o código de identificação (utilizado para identificar o sujeito no segundo momento e poder comparar as respostas, formado pelas iniciais do próprio nome e data de nascimento), género, idade, habilitações académicas e profissão.

A Tabela 8 evidencia quais as escalas utilizadas para as diferentes variáveis a estudar, tendo em atenção os dois tipos de sujeitos implicados (*coach* e cliente).

Tabela 8 - Instrumentos de recolha de dados

Sujeito	Variável a avaliar	Nome do instrumento
Coach	a) Autoeficácia em competências de <i>Coaching</i> – AECC	<i>Coaching Skills Self-Efficacy Scale</i> (Vieira & Palmer, 2012)
	b) Consciência emocional – CE	Emotional Awareness (Palmieri <i>et al.</i> , 2009)
Cliente	c) Autoeficácia Generalizada - AE	General Self-Efficacy Scale (Coimbra & Fontaine, 1999)
	d) Autoeficácia na vida focada - AEVF	Focused Life Self-efficacy Scale (Vieira, comunicação pessoal, 2013)
	e) Satisfação com a vida – SV	Life Satisfaction (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985)
	f) Competências de <i>Coaching</i> - CC	<i>Coaching Skills</i> (Vieira, comunicação pessoal, 2013)

10.1. Apresentação da escala de Autoeficácia em Competências de *Coaching* (AECC)

A escala utilizada para avaliar a autoeficácia em competências de *Coaching* foi criada por Vieira e Palmer (2012). Os investigadores recolheram informação sobre as competências defendidas pela ICF, bem como as opiniões de seis profissionais (três *coaches* com sete anos de experiência, um *coach* com três anos de experiência e dois *coaches* com menos de um ano de experiência), sobre as competências e desafios dos *coaches*. Após recolher esta informação organizaram a mesma em vinte e quatro itens que posteriormente foram avaliados por um painel consultivo e testados em três *coaches*. Importa referir que os itens têm como possibilidade de resposta seis pontos numa escala de Likert desde (1) “nada confiante” até (6) “totalmente confiante”. A AECC foi construída para avaliar “o grau em que uma pessoa acredita na sua capacidade de estabelecer relações de confiança e capacidade de comunicar de forma eficaz com os outros, a fim de facilitar o seu potencial pessoal e profissional” (Vieira

& Palmer, 2012, p. 6).

10.2. Qualidades psicométricas da escala AECC

Na Tabela 9 são apresentados os resultados relativos ao mínimo e máximo, média e desvio-padrão. Os resultados da análise evidenciam que os valores oscilam entre 3-6, exceto no item 22, “ajudar o outro a mudar a forma de ver o mundo”, em que o mínimo é 2. Os valores das médias variam entre 4.90-5.69 e os desvios-padrão entre .57-.84. A AECC apresenta um índice de *alpha* de Cronbach de .92.

Tabela 9 - Análise da distribuição das respostas nos itens da escada de AECC (N=48)

Item	Descrição	Min/Max	Média	DP ²
1	Nunca interromper uma pessoa que está a falar	4-6	5.13	.64
2	Ouvir atentamente o que o outro diz	4-6	5.58	.57
3	Mesmo quando julgo saber a resposta certa, ajudar o outro a “chegar lá” sozinho	4-6	5.27	.70
4	Focar-me completamente no que o outro diz e “esquecer-me” de mim	4-6	5.27	.67
5	Fazer as perguntas certas para ajudar o outro	3-6	4.90	.72
6	Estabelecer rapidamente uma relação próxima com o outro	4-6	5.50	.61
7	Nunca criticar o que o outro diz, mesmo que pessoalmente não concorde	4-6	5.69	.58
8	Aceitar os silêncios do outro com naturalidade	3-6	5.33	.80
9	Quando oportuno e pertinente, confrontar o outro	3-6	5.10	.80
10	Inspirar confiança no outro	4-6	5.38	.67
11	Ouvir o outro, sem julgar	4-6	5.48	.61
12	Utilizar sempre uma linguagem positiva	4-6	5.42	.57
13	Colocar questões curtas que promovam maior consciência no outro	4-6	5.04	.71
14	Nunca exprimir as minhas opiniões pessoais	3-6	5.13	.78
15	Agir com naturalidade quando alguém chora	3-6	5.31	.87
16	Ajudar alguém a.... ...tomar consciência de si próprio	3-6	5.21	.68
17	... clarificar os seus objetivos	3-6	5.33	.69
18	... definir planos de ação para concretizar os seus objetivos	3-6	5.40	.70
19	... comprometer-se com os seus planos de ação	3-6	5.40	.70
20	... pensar em si próprio de forma diferente	3-6	5.15	.77
21	... implementar ações em função dos seus objetivos	3-6	5.21	.71
22	... mudar a forma de ver o mundo	2-6	4.96	.84
23	... ultrapassar as suas barreiras	3-6	5.04	.74
24	... ver o sentido mais profundo das situações	3-6	5.19	.73

10.3. Apresentação da escala de consciência emocional

Para avaliar o nível de consciência emocional do *coach* foi utilizada a escala resultante do estudo de Palmieri *et al.*, (2009), composta no total por vinte e três itens, dos quais treze são relativos à clareza emocional, enquanto os restantes dez itens avaliam a atenção às

² DP: Desvio padrão

emoções. As respostas consistem numa escala Likert de cinco pontos, dos quais o “1” representa “discordo totalmente” e o “5” “concordo totalmente”.

10.4. Qualidades psicométricas da escala de CE

A Tabela 10 mostra os itens da escala de CE, variando estes entre 1-6, as médias de resultados apresentam valores entre 3.50-5.77 e os desvios-padrão entre .47-1.24, evidenciando uma grande dispersão. O valor de *alpha* para a escala total foi de .84.

Tabela 10 - Análise da distribuição das respostas nos itens da escala de CE (N=48)

Item	Descrição	Min/Max	Média	DP ³
1	Nunca me deixo influenciar pelas minhas emoções	2-6	3.5	.82
2	É frequente não perceber muito bem a emoção que estou a sentir	3-6	5.19	.86
3	Normalmente não me preocupo muito com o que sinto	2-6	5.12	.98
4	Para resolver problemas pessoais, considero útil analisar os meus sentimentos	2-5	4.38	.81
5	Geralmente fico confuso(a) acerca dos meus sentimentos	3-6	5.17	.93
6	Quando estou angustiado(a), não sei se estou triste, receoso(a) ou zangado(a)	3-6	5.40	.70
7	Tenho sentimentos que não consigo identificar com precisão	3-6	5.21	.84
8	Na maior parte das vezes, pensar acerca das suas emoções é uma perda de tempo	4-6	5.73	.49
9	Internamente, não percebo o que se passa comigo	4-6	5.63	.51
10	Penso muitas vezes acerca dos meus sentimentos	1-5	4.10	1.03
11	É frequente não saber porque estou zangado(a)	3-6	5.52	.71
12	Presto muita atenção à forma como me sinto	1-5	4.38	.89
13	Normalmente sei quais são os meus sentimentos face a uma determinada situação	2-5	4.35	.63
14	As pessoas estariam melhores se sentissem menos e pensassem mais	2-6	4.90	1.11
15	Não consigo compreender os meus sentimentos	3-6	5.58	.61
16	Raramente fico confuso(a) sobre a forma como me sinto	1-5	3.69	1.24
17	Penso que não vale a pena dar atenção às nossas emoções ou estados de humor	4-6	5.77	.47
18	Geralmente tenho plena noção dos meus sentimentos	1-5	4.23	.75
19	Estar em contacto com as emoções é essencial	1-5	4.58	.82
20	Nunca consigo perceber como me estou a sentir	2-6	5.63	.70
21	Fico frequentemente baralhado(a) com reações do meu corpo	4-6	5.56	.58
22	Sei, quase sempre, exatamente como me sinto	2-5	4.38	.76
23	Não presto muita atenção aos meus sentimentos	2-6	5.56	.87

Resumindo, o inquérito por questionário a ser respondido pelo *coach* é composto pela caracterização sociodemográfica, pela AECC e pela CE. No final do questionário consta também uma pergunta aberta sobre os principais benefícios que o cliente tem ao participar num

³ DP: Desvio padrão

programa de *Coaching*. Em anexo é possível visualizar o inquérito por questionário do *coach* [Anexo 3].

10.5. Apresentação da escala de autoeficácia generalizada

A escala utilizada para avaliar a autoeficácia generalizada corresponde a uma versão adaptada por Coimbra e Fontaine (1999) originalmente criada por Schwarzer e Jerusalem (1993). A AEG apresenta itens que correspondem à forma como as pessoas pensam e agem quando confrontadas com determinadas situações. A escala é constituída por dez itens, respondidos numa escala tipo Likert sendo 1 para “discordo totalmente”; 2 para “discordo em parte”; 3 para “concordo em parte” e por fim 4 corresponde a “concordo totalmente”.

10.6. Qualidades psicométricas da escala de AEG

Os resultados da análise demonstram que os itens da escala de AEG encontram-se nas extremidades da escala de resposta (1-4), sendo que as médias variam de 2.78-3.50 e os desvios-padrão divergem de .57-.78 [Tabela 11]. A escala de AE apresenta um índice de *alpha* de Cronbach de .87.

Tabela 11 - Análise da distribuição das respostas nos itens da escala de AEG (N=40)

Item	Descrição	Min/Max	Média	DP ⁴
1	Se me esforçar o suficiente, posso sempre lidar com problemas difíceis	2-4	3.47	.67
2	Mesmo que alguém me faça frente, posso sempre encontrar meios e formas de conseguir aquilo que quero	2-4	3.13	.68
3	É fácil para mim manter os meus objectivos e atingir as minhas metas	2-4	2.78	.57
4	Tenho a certeza que consigo lidar eficazmente com problemas inesperados	2-4	2.98	.62
5	Graças aos meus recursos, sei como lidar com situações imprevistas	2-4	2.98	.62
6	Se eu investir o esforço necessário, consigo resolver a maioria dos meus problemas	2-4	3.38	.66
7	Posso permanecer calmo/a quando estou perante dificuldades porque posso contar com a minha capacidade de lidar com as situações	1-4	2.98	.73
8	Quando me confronto com um problema, geralmente encontro várias soluções	1-4	3.05	.78
9	Se eu tenho problemas, geralmente posso pensar em alguma coisa para os resolver	2-4	3.50	.64
10	Independentemente do que possa acontecer, normalmente sou capaz de controlar a situação	2-4	3.15	.70

⁴ DP: Desvio padrão

10.7. Apresentação da escala de autoeficácia na vida focada

A escala para avaliar em que medida o indivíduo se sente autoeficaz relativamente a ter uma vida focada foi criada por Vieira (comunicação pessoal, 2013). Uma “vida focada” pretende significar a clareza dos objetivos de vida pessoais e/ou profissionais e o ser capaz atuar no quotidiano em conformidade com os mesmos. Nesta escala solicita-se a indicação do nível de confiança do respondente na sua capacidade para desempenhar cada atividade apresentada em onze itens, numa escala de resposta Likert, em que o 1 corresponde a “nada confiante” e o 6 “totalmente confiante”.

10.8. Qualidades psicométricas da escala de AEVF

Na Tabela 12 estão presentes os valores mínimos, máximos, médias bem como os desvios-padrão dos resultados obtidos na escala de AEVF. Assim, os valores oscilam entre os extremos da escala de resposta em quatro itens e os restantes entre 2-6. Os valores das médias resultantes nos itens variam entre 3.70-4.35 e todos os valores de desvio-padrão são superiores à unidade (à exceção do item cinco, cujo valor é .97). A escala de AEVF tem um índice de *alpha* de .93.

Tabela 12 - Análise da distribuição das respostas nos itens da escala de AEVF (N=40)

Item	Descrição	Min/Max	Média	DP ⁵
1	Persistir na concretização dos meus objetivos, mesmo quando surgem obstáculos	2-6	4.20	1.04
2	Focar-me nos aspetos positivos da minha vida	2-6	4.23	1.02
3	Ter uma visão clara dos meus objetivos pessoais	1-6	3.85	1.18
4	Transformar os meus desejos em objetivos focados na ação futura	2-6	4.00	1.13
5	Ter consciência dos aspetos pessoais que posso melhorar	2-6	4.35	.975
6	Cumprir no meu quotidiano os compromissos assumidos comigo próprio(a)	1-6	3.90	1.12
7	Definir os meus objetivos profissionais	2-6	4.32	1.04
8	Ter presente os meus objetivos e agir em conformidade no quotidiano	2-6	3.95	1.06
9	Focar-me no momento presente e não no passado nem no futuro	1-6	3.70	1.22
10	Definir planos de ação de acordo com os meus objetivos de vida	1-6	3.98	1.14
11	Ter energia para concretizar as ações necessárias para atingir os meus objetivos	2-6	4.20	1.26

10.9. Apresentação da escala de satisfação com a vida

Para conhecer o nível de satisfação com a vida dos clientes foi utilizada a escala criada por Diener *et al.*, (1985). Assim, os clientes foram convidados a responder a cinco itens, numa escala de sete pontos, com os quais podem concordar ou discordar.

⁵ DP: Desvio padrão

10.10. Qualidades psicométricas da escala de SV

A Tabela 13 evidencia os valores resultantes da análise dos itens da escala de SV, na qual todos os valores variam entre 2-7, exceto no item cinco, em que os valores são os extremos da escala de resposta. Em relação às médias, as mesmas variam entre 4.08-4.62 e os desvios-padrão encontram-se todos na unidade, isto é, entre 1.06-1.71. A escala de SV tem um índice de *alpha* de 0.86.

Tabela 13 - Análise da distribuição das respostas nos itens da escala de SV (N=40)

Item	Descrição	Min/Max	Média	DP ⁶
1	Em muitos aspetos, a minha vida aproxima-se dos meus ideais	2-7	4.43	1.25
2	As minhas condições de vida são excelentes	2-7	4.43	1.25
3	Estou satisfeito(a) com a minha vida	2-7	4.48	1.06
4	Até agora, consegui obter aquilo que era importante na vida	2-7	4.62	1.31
5	Se pudesse viver a minha vida de novo, não alteraria praticamente nada	1-7	4.08	1.71

10.11. Apresentação da escala de competências de Coaching

Também ao cliente foi pedido que respondesse à escala relativa às competências de *Coaching* do seu *coach*. Efetivamente, a escala utilizada foi adaptada da escala de autoeficácia em competências de *Coaching* do *coach* criada por (Vieira & Palmer, 2012).

10.12. Qualidades psicométricas da escala de CC

A Tabela 14 mostra a distribuição dos resultados da escala de CC, onde os valores oscilam entre os extremos da escala de resposta, a média varia entre 4.82-5.75 e os desvios-padrão entre .46-1.27. A escala total de CC apresenta um índice de consistência interna de .93.

Tabela 14 - Análise da distribuição das respostas nos itens da escala de CC (N=28)

Item	Descrição	Min/Max	Média	DP ⁷
1	Nunca me interrompeu enquanto eu falava	2-6	5.11	1.13
2	Ouviu-me atentamente	4-6	5.61	.68
3	Sem me fornecer respostas, ajudou-me a chegar a elas sozinho/a	3-6	5.36	.78
4	Focou-se completamente no que eu dizia	4-6	5.61	.62
5	Fez as perguntas certas para me ajudar	4-6	5.50	.69
6	Estabeleceu rapidamente uma relação próxima comigo	4-6	5.71	.53
7	Nunca criticou o que eu dizia	4-6	5.57	.69
8	Aceitou os meus silêncios com naturalidade	4-6	5.50	.63
9	Confrontou-me quando era oportuno e pertinente	2-6	5.39	.91
10	Inspirou-me confiança	2-6	5.71	.81
11	Ouvia-me sem me julgar	4-6	5.68	.54
12	Utilizou sempre uma linguagem positiva	4-6	5.75	.58
13	Colocou questões curtas que promoveram maior consciência de	4-6	5.43	.57

⁶ Dp: Desvio padrão

⁷ DP: Desvio padrão

mim próprio/a				
14	Nunca exprimi as suas opiniões pessoais	1-6	4.82	1.27
15	Agiu com naturalidade quando chorei/me emocionei	3-6	5.50	.74
Ajudou-me a...				
16	... tomar consciência de mim próprio/a	5-6	5.71	.46
17	... clarificar os meus objetivos	4-6	5.68	.54
18	... definir planos de ação para concretizar os meus objetivos	4-6	5.57	.63
19	... comprometer-me com os meus planos de ação	3-6	5.54	.79
20	... pensar em mim próprio/a de forma diferente	1-6	5.29	1.11
21	... implementar ações em função dos meus objetivos	4-6	5.46	0.69
22	... mudar a minha forma de ver o mundo	2-6	5.00	1.05
23	... ultrapassar as minhas barreiras	2-6	5.32	1.02
24	... ver o sentido mais profundo das situações	1-6	5.29	1.04

Como já foi referido, o cliente responde em dois momentos diferentes: o instrumento de recolha de informação para o primeiro momento é composto por três escalas (autoeficácia na vida focada; autoeficácia generalizada e satisfação com a vida), num total de vinte e seis itens de resposta [Anexo 4]; no 2º momento são utilizadas as três escalas anteriores (pela possibilidade de análise da variação antes e depois do processo de *Coaching*) e ainda a escala relativa às competências de *Coaching* do *coach*. No segundo momento, o cliente tem a possibilidade de referir quais os benefícios obtidos pelo processo de *Coaching* de forma livre, através de uma pergunta aberta. Em anexo encontra-se o inquérito por questionário do segundo momento [Anexo 5].

11. Participantes no estudo

De acordo com os objetivos da investigação, a população em estudo são os *coaches* e os respetivos clientes. Importa referir que “a população (ou universo) é o objeto de estudo, ou seja, o conjunto de elementos que têm alguma característica em comum que se pretende estudar” (Martinez & Ferreira, 2010, p. 16).

A amostra foi constituída com o auxílio de informações recolhidas na *Internet*, isto é, em sítios da *Internet* onde se podem encontrar contactos de *coaches*. Assim sendo, estes foram conseguidos através da lista de profissionais da ICF, do Portal do *Coaching* Portugal, Associação Portuguesa de *Coaching*, como também através de uma pesquisa de empresas que oferecem como serviço o *Coaching*. Para além destas fontes de informação, alguns contactos foram cedidos por *coaches*. No que respeita aos clientes, estes são os próprios clientes dos *coaches* que constituem a amostra e se mostraram disponíveis a colaborar.

Efetivamente, participaram no estudo um total de 88 pessoas, das quais 48 *coaches* e 40 clientes. Importa ter em atenção que, apesar de terem sido recolhidas informações de 48

coaches, apenas 12 deles tiveram clientes que participaram no estudo [Tabela 15].

Tabela 15 - Amostra por tipo de sujeito e género

Tipo de sujeito	Género		Total
	Masculino	Feminino	
<i>Coaches</i> sem clientes	14	22	36
<i>Coaches</i> com clientes	3	9	12
Clientes	11	29	40

11.1. Caracterização dos *coaches*

Como verificado anteriormente, o estudo contou com 48 profissionais, 17 do género masculino e 31 do género feminino. A média etária é de 40 anos e as idades dos *coaches* variam entre os 24 e os 61 anos (mínimo e máximo), sendo o desvio-padrão de 8.5.

As habilitações académicas dos *coaches* que participaram na investigação variam entre a licenciatura (56.2%) e mestrado ou pós-graduação (43.7%). Concretamente, 20.8% dos *coaches* do género masculino têm licenciatura e 14.5% têm mestrado ou pós-graduação, enquanto 35.4% das *coaches* mulheres têm licenciatura e 29.1% têm mestrado ou pós-graduação [Tabela 16].

Tabela 16 - Caracterização dos *coaches* por grau académico

Grau académico	Número	%
Licenciatura	27	56.2%
Mestrado/ Pós-graduação	21	43.7%
Total	48	100%

As áreas de formação académica dos *coaches* são muito diversificadas, assim recorremos à Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação – CNAEF, na qual as áreas académicas encontram-se agrupadas. Na Tabela 17 verificamos que o maior número de *coaches* (N=27) tem formação nas áreas das ciências sociais, comércio e direito (62.7%); de seguida, a área académica mais representativa é relativa à engenharia, indústrias transformadoras e construção, com 7 *coaches* (16.2%); 3 *coaches* são formados em educação e saúde e protecção social (6.9%); 2 *coaches* em ciências, matemática e informática (4.6%) e, por fim, 1 *coach* pertence ao grupo das artes e humanidades [Tabela 17].

Tabela 17 - Caracterização dos *coaches* por área académica

Área académica	Frequência	%
Educação	3	6.9%
Artes e humanidades	1	2.3%
Ciências sociais, comércio e direito	27	62.7%
Ciências, matemática e informática	2	4.6%
Engenharia, indústrias transformadoras e construção	7	16.2%
Saúde e proteção social	3	6.9%
Total ⁸	43	100%

Tendo em consideração os anos de experiência dos *coaches*, podemos verificar pelos resultados que a amostra é variada, uma vez que o valor mínimo é de 6 meses e o valor máximo é de 20 anos de experiência. A média de experiência profissional como *coach* é de 4 anos e com um desvio-padrão de 4 anos.

Tendo em atenção as variáveis a estudar, no caso dos *coaches* verificamos o nível de autoeficácia em competências de *Coaching* percebida pelos profissionais através da média das respostas dadas aos 24 itens que constituem a escala. Encontraram-se valores da AECC dos *coaches* masculinos entre 4.26-5.96, sendo a média de 5.22, e o desvio-padrão de .42, enquanto os valores dos participantes do género feminino variam entre 4.35-6, sendo a média de 5.28 e o desvio-padrão de .43 [Tabela 18]. Verificamos que as diferenças apresentadas não são estatisticamente significativas ($t=-.45$; $p=.64$).

A consciência emocional dos *coaches* foi avaliada através do cálculo da média dos 23 itens da escala de Palmieri *et al.*, (2009) constando-se que o nível de CE dos *coaches* difere de acordo com o género dos profissionais. Os valores dos participantes do género masculino variam entre 3.83-5.35, com uma média de 4.72 e desvio-padrão de .41. Em relação aos *coaches* do género feminino, os valores variam entre 4.39-5.52, com uma média de 5.05 e o desvio-padrão de .32. A partir do teste de diferença de médias, concluímos que os *coaches* do género feminino possuem valores mais elevados de CE [Tabela 18] do que os *coaches* do género masculino ($t= 3.06$; $p< .01$).

⁸ Cinco *coaches* não responderam a esta questão.

Tabela 18 - Médias e desvios-padrão da AECC e CE por gênero

Gênero	N	AECC		CE	
		M	DP	M	DP
Masculino	17	5.22	.42	4.72	.41
Feminino	31	5.28	.43	5.05	.32

Podemos também verificar o nível de autoeficácia em competências de *Coaching* e consciência emocional tendo em atenção as habilitações académicas [Tabela 19].

Efetivamente, verificamos que a média de AECC dos participantes com licenciatura é de 5.31 sendo o desvio-padrão de .45. Os *coaches* com mestrado/pós-graduação apresentaram um valor de AECC de 5.19 e o desvio-padrão de .40. Através do teste de diferença de médias verificou-se que a diferença dos valores obtidos mediante a habilitação académica não é estatisticamente significativa ($t=.94$; $p=.34$).

No caso da CE, tendo em atenção as habilitações académicas a média dos participantes com licenciatura é de 4.95, e o desvio-padrão de .38. Os *coaches* com mestrado/pós-graduação apresentaram valor médio de 4.91, e o desvio-padrão de .40. Efetivamente, através do teste de diferença de médias verificamos que os valores obtidos nos participantes segundo as habilitações académicas não são estatisticamente diferentes ($t=.30$; $p=.76$).

Tabela 19 - Médias e desvios-padrão da AECC e CE por gênero e habilitações académicas

Habilitações	AECC		CE	
	M	DP	M	DP
Licenciatura	5.31	.41	4.95	.38
Mestrado / Pós-graduação	5.19	.40	4.91	.40

Avaiamos também a perceção de autoeficácia em competências de *Coaching* e consciência emocional de acordo com os anos de experiência do *coach*. Verificamos uma correlação positiva entre os anos de experiência e o nível de AECC ($r=.30$; $p=.03$). Assim, quanto maior é o tempo de experiência enquanto *coach*, maior é a AECC. No que diz respeito à consciência emocional, não existe relação com os anos de experiência do *coach* ($r=.08$; $p=.55$).

Para concluir, é de notar que os itens em que os *coaches* têm valores mais elevados de autoeficácia em competências de *Coaching* são: “nunca criticar o que o outro diz, mesmo que pessoalmente não concorde”; “estabelecer rapidamente uma relação próxima com o outro” e “ouvir atentamente o que o outro diz”, com os valores médios de: 5.50, 5.69 e 5.58. Por outro lado, os valores mais baixos são relativos aos itens: “fazer as perguntas certas para ajudar o outro” e “ajudar o outro a mudar a forma de ver o mundo”, com 4.9 e 4.96, respetivamente

[Tabela 9].

No que diz respeito aos itens que avaliaram o nível de consciência emocional dos *coaches*, os que tiveram maiores valores foram: “penso que não vale a pena dar atenção às nossas emoções ou estados de humor” (M=5.77); “a maior parte das vezes, pensar acerca das suas emoções é uma perda de tempo (M=5.73). Os itens com menores valores foram: “nunca me deixo influenciar pelas minhas emoções” (M=3.5) e “raramente fico confuso(a) sobre a forma como me sinto” (M=3.69) [Tabela 10].

Após conhecer os níveis de autoeficácia em competências de *Coaching* do *coach*, torna-se interessante perceber se os clientes avaliaram da mesma forma as competências de *Coaching* do seu *coach*. Assim sendo, verificamos que os clientes atribuíram o valor de 5.46 de média aos seus *coaches*. Para além disso, é de reparar que os itens com maior valor são: “ajudou-me a tomar consciência de mim próprio/a; “inspirou-me confiança; e “estabeleceu rapidamente uma relação próxima comigo”, o que no caso deste último item, é interessante identificar que também se trata de um dos itens com maior valor na escala de AECC. No caso dos itens com menores valores encontramos o item: “nunca exprimiui as suas opiniões pessoais” (M=4.82) “nunca me interrompeu enquanto eu falava” (M=5.11) [Tabela 14].

Em termos gerais podemos concluir que os clientes avaliaram as competências de *Coaching* dos seus *coaches* de uma forma mais favorável do que os *coaches* avaliaram o seu nível de capacidade em relação às suas competências de *Coaching* [Tabela 20].

Tabela 20 - Comparação entre a AECC e CE

Escala	M	DP
AECC	5.25	.43
CC	5.46	.51

11.2. Caracterização dos clientes

Na Tabela 21 descrevemos a amostra nas fases 1 e 2, por género. Assim sendo, verificamos que na fase 1 participaram 11 clientes do género masculino e 29 do género feminino, num total de 40 clientes. Já na segunda fase, participaram 10 clientes do género masculino e 18 do género feminino, o que perfaz 28 clientes.

Tabela 21 - Caracterização dos clientes por género

Género	Fase 1	Fase 2
Masculino	11	10
Feminino	29	18
Total	40	28

As idades dos participantes variam entre os 22 e os 55 anos (mínimo e máximo), sendo a média de 35 anos de idade e o desvio-padrão de 7.1.

Em relação às habilitações académicas, a maior percentagem de respostas pertence a clientes com licenciatura (40%), mestrado ou pós-graduação (17.5%) e ensino secundário (17.5%) [Tabela 22].

Tabela 22 - Caracterização dos clientes por habilitações académicas

Habilitações	Número	%
7º ano	1	2.5%
8º ano	1	2.5%
9º ano	1	2.5%
10º ano	1	2.5%
11º ano	1	2.5%
Ensino secundário	7	17.5%
Bacharelato	4	10%
Frequência universitária	1	2.5%
Licenciatura	16	40%
Mestrado/ Pós-graduação	7	17.5%
Total	40	100%

No que respeita à profissão dos clientes, optamos por fazer a classificação das mesmas segundo a Classificação Nacional de Profissões – CNP, visto que os clientes têm profissões muito variadas (Instituto do Emprego e Formação Profissional, 2001).

O anexo 6 evidencia a distribuição dos clientes segundo grupos profissionais. Assim, verificamos que 30% dos clientes pertence a quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa, 27.5% são técnicos ou profissionais de nível intermédio, e 15% são especialistas de profissões intelectuais e científicas.

Seguidamente passaremos à análise dos resultados das respostas dos clientes, tendo em consideração a autoeficácia generalizada, autoeficácia na vida focada, e satisfação com a vida, apresentando os resultados por caracterização sócio-demográfica de forma a explorar possíveis diferenças.

A Tabela 23 apresenta os valores totais da média e desvios-padrão da autoeficácia generalizada, autoeficácia na vida focada e satisfação com a vida, tendo em atenção as fases

de resposta (1 e 2) do cliente.

No que respeita à AEG na primeira fase verificamos que os valores variam entre 1.80-3.90, sendo a média de 3.12 e o desvio-padrão de .48. Efetivamente, na primeira fase, o valor médio mais alto de AEG pertence aos clientes do género masculino ($M=3.13$), sendo o desvio-padrão de .37, e o valor médio mais baixo de AEG é relativo às clientes do género feminino ($M=3.12$) com um desvio-padrão de .54. Na segunda fase, os valores variam entre 2.80-4, a média de 3.44, e o desvio-padrão de .36. As participantes do género feminino têm o valor mais elevado de AEG ($M=3.5$), desvio-padrão de .31, e o género masculino o valor mais baixo ($M=3.34$), desvio-padrão de .44. Porém, o teste de diferenças de médias mostra que estas não são estatisticamente significativas na fase 1 ($t=.04$; $p=.96$) bem como na fase 2 ($t=-1.14$; $p=.26$).

Relativamente à AEVF, no primeiro momento os valores variam entre 1.91-5.73, a média de 3.99, e o desvio-padrão de .92. Na verdade, os clientes do género masculino apresentam valores médios mais elevados de AEVF de 4.27, desvio-padrão de .33, enquanto o valor médio mais baixo pertence aos clientes do género feminino 3.84, desvio-padrão de .20, isto na fase 1. Passando a analisar a fase 2, verificamos que os valores variam entre 3.91-6, média de 5.15 e o desvio-padrão de .51. Verificamos que o valor médio mais alto de 5.28 de AEVF pertence aos clientes do género feminino, e o desvio-padrão de .42, e os participantes do género masculino têm valor médio mais baixo de 4.91, e o desvio-padrão de .60. O teste de diferença de médias mostra que esta não é significativa na fase 1 ($t=1.18$; $p=.24$) e ($t=-1.89$; $p=.07$) na fase 2.

Avaliamos também SV nos dois momentos distintos, os dados mostram que no primeiro momento os valores variam entre 2.40-6.20, média de 4.48 e o desvio-padrão de 1.07. Os valores médios de acordo com o género dos participantes são iguais na fase 1, sendo 4.48, e o desvio-padrão de 1.18 dos clientes do género masculino, e 1.03 de desvio-padrão dos clientes do género feminino. No segundo momento verificamos que os valores variam entre 3-7, a média de 5.27 e o desvio-padrão de 1. Os clientes do género feminino apresentaram o valor médio mais elevado, de 5.52, desvio-padrão de .82, enquanto o valor médio dos clientes do género masculino foi de 4.84, e desvio-padrão de 1.18. Mais uma vez o teste de diferenças de médias revelou que estas não são significativas ($t=-.02$; $p=.98$) e ($t=-1.79$; $p=.08$) na fase 1 e 2, respetivamente.

Tabela 23 - Médias e desvio-padrão da AEG, AEVF E SV na fase 1 e 2

Número	Fase 1						Fase 2					
	AEG		AEVF		SV		AEG		AEVF		SV	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
28	3.12	.48	3.99	.92	4.48	1.07	3.44	.36	5.15	.51	5.27	1

Apresentamos também os resultados das variáveis de acordo com a idade. Relativamente à AEG, na fase 1, o cliente com maior valor (3.5) tem 29 anos; o valor mais baixo (1.8) pertence ao cliente com 44 anos de idade, contudo a diferença não é significativa ($r=-.04$; $p=.82$). Na fase 2, o valor mais elevado (3.8) pertence a um cliente com 32 anos, e os valores mais baixos aos clientes com 29 e 37 anos (3), como se verifica na fase 1 também na fase 2 a diferença não é significativa ($r=-.06$; $p=.73$).

Os clientes com maior valor médio de AEVF têm 29 anos de idade (5.1) e o valor médio mais baixo corresponde a um cliente com 44 anos de idade (2.4), isto na fase 1, porém a diferença não é significativa ($r=.00$; $p=.98$). Na fase 2, o valor médio de AEVF mais elevado (5.9) é relativo a um cliente com 29 anos de idade e o valor mais baixo de 4.7 relativo aos clientes com 36 anos de idade, também nesta variável a idade não traz diferença significativa ($r=-.09$; $p=.63$).

No caso da SV, no primeiro momento, verificamos que o maior valor médio é de 6, do cliente com 29 anos, enquanto o valor mais baixo (2.4) é do cliente com 44 anos, não sendo uma diferença significativa ($r=-.12$, $p=.54$). Passando a verificar o momento 2, o cliente com 22 anos de idade tem o maior índice de satisfação com a vida (6.8) e os valores mais baixos pertencem aos clientes com 27, 36 e 37 anos com o valor de 4.8, o que não reflete uma diferença estatisticamente significativa ($r=-.14$; $p=.45$).

É também interessante mostrar os valores da autoeficácia generalizada, autoeficácia na vida focada, e satisfação com a vida de acordo as habilitações [Tabela 24].

Os níveis de AEG variam entre 3.6 e 2.9, pertencendo assim a clientes com o 11º ano de escolaridade e frequência universitária, na fase 1. Na fase 2, os níveis académicos mantêm-se, no entanto o valor mais elevado aumenta para 3.9.

Verificamos no primeiro momento que o valor médio de AEVF mais alto (5.2) é relativo a um cliente com o 10º ano, e o valor médio mais baixo (2.8) é de um cliente que se encontra a frequentar o ensino superior. Ao analisar a fase 2, verificamos que o cliente com maior valor médio na fase 1 mantém a superioridade (5.6), o mesmo acontece com o valor médio mais baixo (4.4) relativo ao cliente a frequentar o ensino superior.

No caso da SV, na fase 1, o valor médio mais elevado (6.2) é do cliente com 10º ano, e o valor médio mais baixo (3.2) é relativo ao cliente a frequentar o ensino superior. Relativamente à fase 2, os valores médios mais altos (6.4) pertencem aos clientes com 10º ano de escolaridade e bacharelato e o valor médio mais baixo (3) volta a pertencer ao cliente a frequentar o ensino superior.

Tabela 24 - Médias da AEG, AEVF e SV por habilitações académicas

Habilitações académicas	Número	Fase 1			Fase 2		
		AEG M	AEVF M	SV M	AEG M	AEVF M	SV M
10º ano	1	3.4	5.2	6.2	3.8	5.6	6.4
11º ano	1	3.6	4.6	5.4	3.9	5.18	5.2
Ensino secundário	5	3.1	3.9	4.1	3.2	4.6	4.9
Frequência universitária	1	2.9	2.8	3.2	2.9	4.4	3
Bacharelato	3	3.5	4.1	5	3.7	5.4	6.4
Licenciatura	12	3	4	4.5	3.4	5.2	5.2
Mestrado/ Pós-graduação	5	2.9	3.8	4.2	3.4	5.2	5.3

Da escala de AEG, na fase 1, os itens com pontuações mais elevadas são o 1 e 9, relativos a: “se tenho problemas, geralmente consigo pensar em alguma coisa para os resolver” (M=3.57) e “se me esforçar o suficiente, posso sempre lidar com problemas difíceis” (M=3.43). Os clientes apresentam valores mais baixos no item 3 “é fácil para mim manter os meus objetivos e atingir as minhas metas” (M=2.79). Na fase 2, os itens com maiores pontuações são o 1 e 6, “se eu investir o esforço necessário, consigo resolver a maioria dos meus problemas” e 9 (M=3.64; M=3.64; M=3.68, respetivamente). O item com a média mais baixa, também na fase 2, é o item 3 (M=3.11).

É de ter em atenção que a média mais elevada nos itens da escala de AEVF corresponde aos itens 5, 2 e 7, relativos a “ter consciência dos aspetos pessoais que posso melhorar” (M=4.32); “focar-me nos aspetos positivos da minha vida” (M=4.29) e “definir os meus objetivos profissionais” (M=4.29), na fase 1. Os itens com piores pontuações foram os 6 e 9, que dizem respeito a “cumprir no meu quotidiano os compromissos assumidos comigo próprio (a)” (M=3.57) e “focar-me no presente e não no passado nem no futuro” (M=3.64). Na fase 2, o item com maior pontuação continuou a ser o 2 (M=5.43), juntando o item 11, “ter a energia necessária para concretizar os meus objetivos” (M= 5.32). Relativamente aos itens com piores pontuações encontram igualmente o item 6 (M=4.82).

No que respeita à SV na fase 1, os clientes apresentam o valor de 4.75 no item 4: “até agora, consegui obter vida de novo, não alteraria praticamente nada”, que significa que é o item em que os clientes se encontram mais satisfeitos. Ao invés disso, o item com o menor valor é o item número 5: “se pudesse viver a minha vida de novo, não alteraria praticamente nada”, (M=4). Ao analisar a fase 2, verificamos que o item com menor valor é o mesmo que na fase 1 (M=4.93). Porém, o item com maior valor alterou para o item 1: “em muitos aspetos, a minha vida aproxima-se dos meus ideais” (M=5.46).

12. Procedimentos de recolha e tratamento dos dados

12.1. Recolha de informação

Nesta parte tratamos dos procedimentos de recolha de informação, uma vez que “esta operação consiste em recolher ou reunir concretamente as informações determinadas junto das pessoas ou das unidades de observação incluídas na amostra” (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Tal como referido anteriormente, a recolha de informação foi feita através de inquéritos por questionário, os quais administrados diretamente aos inquiridos, dado que é “o próprio inquirido que o preenche. O questionário é-lhe então entregue em mão por um inquiridor encarregado de dar todas as explicações úteis, ou endereçado indiretamente pelo correio ou qualquer outro meio” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 191).

Assim sendo, a recolha de informação é operacionalizada através da aplicação do instrumento de observação, neste caso, o inquérito por questionário

Efetivamente importa dar atenção aos momentos em que foi realizada a recolha de informação, tendo em consideração a amostra (*coach* e respetivo cliente). Deste modo, para recolha a informação relativa ao *coach* o mesmo respondeu a um inquérito por questionário. O respetivo cliente respondeu em dois momentos diferentes, uma vez que foi pedido para responder a um primeiro inquérito por questionário antes de começar o programa de *Coaching*, (apenas com uma sessão de *Coaching*), e responder novamente a outro inquérito por questionário no final do ciclo de sessões, ou após algumas sessões de *Coaching*.

A recolha de dados iniciou-se em outubro de 2012, com a preparação da recolha, isto é, a procura de contactos de *coaches* e em novembro foram efetuados os primeiros contactos com a amostra (*coaches*), a solicitar a colaboração. A primeira abordagem foi feita através de endereço eletrónico, ao apresentar o estudo e a colaboração pretendida. Posteriormente, para

esclarecer dúvidas foram feitas chamadas telefónicas ou chamadas através de Skype (programa de comunicação via internet, que permite comunicações de voz e vídeo). Tendo os *coaches* mostrado interesse no estudo foram-lhes enviados os procedimentos a tomar quanto às próprias respostas, como ao envio dos inquéritos por questionário aos clientes, isto para assegurar a confidencialidade dos mesmos. Assim, para chegar até aos clientes, uma vez que interessava que os clientes fossem os respetivos clientes dos profissionais, contamos com a importante ajuda dos profissionais que lhes disponibilizaram os inquéritos por questionários. Os instrumentos foram disponibilizados em dois formatos, (documental e on-line) e os *coaches* optavam pelo formato que lhes parecia melhor para os seus clientes. Contudo, maioritariamente, tanto os *coaches* como os clientes responderam aos questionários on-line, possível através da plataforma disponível do *Google*, que facilita a criação, envio e armazenamento dos formulários.

12.2. Tratamento da informação

Após recolher os dados torna-se necessário tratar os mesmos, para isso a análise estatística é um método complementar à recolha de dados por inquérito por questionário.

A análise estatística é relevante no tratamento quantitativo visto que permite comparar as respostas globais de diferentes categorias sociais e analisar as correlações entre variáveis (Quivy & Campenhoudt, 1998). Deste modo, a análise estatística tem como vantagens a precisão e o rigor metodológico; a facilidade de manipulação de um grande número de variáveis através de meios informáticos; clareza nos resultados, e facilidade da apresentação gráfica. Contudo, a análise estatística tem de se orientar pelo modelo teórico adoptado aos objetivos e hipóteses do estudo.

A análise estatística deste trabalho recorreu ao auxílio do programa informático - Statistical Package for the Social Sciences – SPSS (versão 20 para *Windows*). Assim sendo, o tratamento da informação recorrerá a associação entre variáveis, como o caso da correlação de Pearson, uma vez “pode ser utilizada em variáveis quantitativas de nível intervalar ou superior” (Martinez & Ferreira, 2010, p. 71); o teste do qui-quadrado, para “variáveis nominais ou ordinais. O teste verifica se existe ou não relação entre as duas variáveis” (Martinez & Ferreira, 2010, p. 84), bem como Testes t-student para: “comparar a média de uma amostra com a população; comparar duas médias provenientes de amostras independentes; comparar duas médias provenientes da mesma amostra” (Martinez & Ferreira, 2010, p. 105).

13. Síntese

O presente capítulo apresentou a investigação empírica, que teve em atenção a revisão bibliográfica realizada anteriormente, e as etapas da investigação científica. Assim, este capítulo abordou os trâmites necessários para a posterior apresentação e análise dos dados. Para isso foram formulados objetivos, que servem como ponto de referência para a recolha e análise de dados, e respetivas hipóteses de estudo, bem como o método em que a investigação se apoiou para conseguir alcançar os objetivos esperados. Assim, tendo em consideração o método utilizado, foram construídos instrumentos de recolha de informação, que no presente capítulo foram apresentados, juntamente com as respetivas qualidades psicométricas. Uma vez que os objetivos dizem respeito aos *coaches* e aos clientes, este capítulo apresentou igualmente a caracterização dos mesmos. Para concluir, explicitamos os procedimentos de recolha de informação e consequente análise da mesma.

14. Apresentação e análise dos resultados

Este ponto diz respeito à apresentação e consolidação da análise dos resultados, tendo em consideração as hipóteses formuladas (ponto 8, do capítulo III). Assim, começaremos com a apresentação dos resultados para o primeiro objetivo: explorar a relação entre a autoeficácia em competências de *Coaching* e consciência emocional do *coach* e o seu desempenho no processo de *Coaching*. De seguida, teremos os resultados das hipóteses relativas ao segundo objetivo: avaliar em que medida a participação no processo de *Coaching* traz benefícios para o cliente em termos do aumento da autoeficácia generalizada, da autoeficácia de vida focada e do seu nível de satisfação com a vida.

14.1. Verificação das hipóteses

Neste momento, temos a informação necessária para analisarmos os resultados encontrados para as características do *coach*. Relembremos as hipóteses:

H1: A consciência emocional do *coach* relaciona-se positivamente com a autoeficácia em competências de *Coaching*.

A CE é uma característica importante para o *coach* uma vez que potencia uma melhor prestação na comunicação e na relação no processo de *Coaching*. Efetivamente, a CE avalia a atenção para as emoções, bem como a clareza das mesmas, o que influencia a AECC dado que segundo Bandura (1986), os estados emocionais são identificados como uma das fontes de autoeficácia. Os resultados evidenciam uma relação positiva entre a CE e a autoeficácia em competências de *Coaching* do *coach* ($r=.37$; $p<.01$).

H2: A autoeficácia em competências de *Coaching* relaciona-se positivamente com a avaliação das competências de *Coaching* do *coach* avaliadas pelos respetivos clientes.

Considerando que a avaliação por parte dos clientes é uma medida do desempenho do *coach* e que, como anteriormente constatado na revisão da literatura, a autoeficácia é preditora do desempenho, efetuamos uma correlação entre estas duas variáveis. Contudo não se constatou, conforme antecipado, a existência de uma relação positiva e significativa entre as mesmas ($r=.35$; $p=.06$).

Verificamos agora os resultados dos benefícios do *Coaching* para o cliente. Relembramos as hipóteses:

H3: O processo de *Coaching* aumenta a autoeficácia generalizada.

Para esta hipótese realizamos análises comparativas entre os mesmos sujeitos nos dois momentos (fase 1 e 2), de forma a avaliar se os resultados são diferentes após receber *Coaching*. Para tal recorremos ao teste de diferença de médias para amostras emparelhadas e verificamos que as médias obtidas são significativamente diferentes ($M_{\text{fase1}} = 3.12$; $M_{\text{fase2}} = 3.44$; $t = -3.49$; $p < .01$). Conclui-se, portanto, que os valores de AEG aumentaram após a intervenção, tal como sugerido por vários autores (Allan, 2007; Boyce & Hernez-Broome, 2011; Cox *et al.*, 2010; Dagley, 2010; Ferreira, 2008; Franklin & Doran, 2009; Gegner, 1997; ICF; Johnston, 2005; Maynarde, 2006; Moen & Skaalvik, 2009; Mukherjee, 2012; Wales, 2003).

Moen e Skaalvik (2009) defendem que o *Coaching* bem-sucedido deve levar a aumentar as crenças de autoeficácia. Na verdade, os resultados apresentados até ao momento dizem respeito à interpretação das escalas utilizadas, contudo, foi pedido aos *coaches* a opinião sobre quais os benefícios da intervenção. Encontramos respostas que vão de encontro à autoeficácia, tais como “mais confiança nas minhas capacidades e motivação”; “acredito mais em mim próprio e sei que sou capaz de atingir os meus sonhos”.

H4: O processo de *Coaching* aumenta a autoeficácia na vida focada.

Também nesta hipótese realizamos análises comparativas entre os mesmos sujeitos nos dois momentos (fase 1 e 2), de forma a avaliar se os resultados são diferentes após a intervenção de *Coaching*. Deste modo, o teste de diferença de médias para amostras emparelhadas evidenciou que as médias obtidas são significativamente diferentes ($M_{\text{fase1}} = 3.99$; $M_{\text{fase2}} = 5.15$; $t = -6.63$; $p < .001$). A AEVF é mais específica que a AEG e mais relacionada com os aspetos que geralmente são trabalhados no processo de *Coaching* (como por exemplo, a clarificação dos objetivos de vida). Tendo em conta que Bandura (1997) alerta para a necessidade de se considerar as crenças de autoeficácia dos indivíduos específicas de cada domínio do comportamento, seria de esperar que também a AEVF aumentasse após a intervenção e de uma forma mais robusta do que a AEG, o que é corroborado pelos resultados.

H5: O processo de *Coaching* aumenta a satisfação com a vida.

A satisfação com a vida foi igualmente avaliada nas fases 1 e 2 e o teste de diferença

de médias para amostras emparelhadas evidenciou diferenças significativas ($M_{fase1}= 4.48$; $M_{fase2}=5.27$; $t=-4.43$; $p<.001$). Podemos concluir que a satisfação com a vida é um benefício percebido da intervenção em *Coaching* pelos clientes, aspeto previamente identificado na revisão da literatura (Crabb, 2011; Grant, 2003; Outhwaite & Bridge, 2009). Conclui-se, portanto, que os clientes aumentaram a sua satisfação com a vida (avaliada através do questionário) após o programa de *Coaching*. Contudo, e como referido anteriormente, solicitamos também aos inquiridos que descrevessem livremente os maiores benefícios que sentiram e identificamos respostas relacionadas com a SV, tais como “bem-estar” e “maior satisfação e qualidade de vida”.

15. Discussão dos resultados

15.1. Conclusões baseadas nos resultados

Após termos recolhido e analisado a informação e respetivos resultados, torna-se necessário neste momento sistematizar os mesmos. Efetivamente, a recolha de informação teve em consideração os objetivos da investigação e a análise da informação das posteriores hipóteses, uma vez que as partes estão em sintonia. Assim sendo, das informações recolhidas foram gerados resultados de forma a verificar as hipóteses formuladas.

Este estudo teve como intuito conhecer as características do profissional de *Coaching* e os benefícios para o cliente. No que diz respeito às características do *coach*, e com base na revisão da literatura, avaliamos a consciência emocional e a autoeficácia em competências de *Coaching* do *coach*, e obtivemos apoio para a hipótese 1. Isto é, quanto maior o nível de consciência emocional do *coach*, maior é a confiança que este sente na sua capacidade para desempenhar com sucesso as competências de *Coaching*.

Por sua vez, a revisão anteriormente realizada evidenciou que a autoeficácia do *coach* é relevante para o sucesso do processo de *Coaching*. Contudo, não verificamos uma relação positiva entre a autoeficácia do *coach* com o seu desempenho, sendo este último baseado na avaliação que o cliente fez sobre as competências do *coach* durante o processo de *Coaching*. Assim, não tivemos apoio para a hipótese 2. O facto pode estar relacionado com o número da amostra reduzido, como também por serem duas variáveis relatadas por dois sujeitos diferentes.

Verificamos ao longo da revisão bibliográfica que são inúmeros os benefícios do *Coaching*, e a presente investigação corroborou o mesmo, visto que todas as variáveis que

foram avaliados neste estudo como benefícios melhoraram após a intervenção. Deste modo, o programa de *Coaching* teve benefícios ao nível da autoeficácia generalizada, da autoeficácia na vida focada e na satisfação com a vida. Efetivamente, através da comparação dos mesmos sujeitos antes e depois do processo de *Coaching* verificou-se que os resultados destas três variáveis foram no sentido antecipado uma vez que houve aumentos significativos da fase 1 para a fase 2. Podemos então atestar que as hipóteses 3, 4 e 5 se verificaram. Deste modo, tal como referido por vários autores, este estudo evidenciou que o *Coaching* é uma intervenção benéfica para o cliente ao nível da autoeficácia e da satisfação com a vida.

15.2. Contribuições para a teoria e investigação

O presente estudo contribui teoricamente para o estudo do *Coaching* na medida em que incorpora conceitos e pressupostos oriundos da Teoria Sociocognitiva de Albert Bandura (1986) nesta área do conhecimento.

Deste modo, esta investigação acrescenta dados concretos, ou seja, resultados observados que evidenciam a importância da consciência emocional do *coach*, da sua autoeficácia face às competências de *Coaching* bem como a relação desta com o desempenho do *coach* avaliado na perspetiva dos seus respetivos clientes.

Por outro lado, ao nível dos benefícios do processo de *Coaching*, o *design* desta investigação permitiu comparar os mesmos sujeitos antes e depois do processo de *Coaching*, evidenciando ganhos ao nível da autoeficácia do cliente bem como da sua satisfação com a vida. Assim sendo, este estudo ajuda à credibilização do *Coaching* como intervenção de desenvolvimento ao nível da pessoa.

A contribuição do estudo encontra-se também relacionada com os instrumentos de recolha de informação, visto que foram utilizados três novos questionários cujo estudo evidenciou características psicométricas adequadas. Desta forma, ficam disponíveis instrumentos desenvolvidos no contexto português que poderão facilitar a operacionalização de estudos futuros nesta área.

15.3. Implicações para a prática

O estudo e os respetivos resultados são evidentemente importantes para a prática do *Coaching*. As implicações estão apresentadas a nível pessoal tanto para o cliente como para o *coach*.

Efetivamente, a nível pessoal, como possível cliente de um programa de *Coaching*, a

investigação pode ser interessante, uma vez que apresenta os benefícios da prática. Assim, tendo em consideração as suas necessidades, os futuros clientes podem realizar uma análise dos benefícios esperados e, deste modo, perceber se o *Coaching* é a intervenção que procuram.

Ainda a nível pessoal, mas sendo o *coach* o foco da atenção, o estudo poderá ser útil, pois concede uma imagem das características dos *coaches* da amostra investigada, e assim o mesmo pode efetuar uma análise sobre as suas próprias características. Além disso, este estudo fornece instrumentos de recolha de informação que, enquanto *coach*, pode utilizar para fazer uma autoavaliação sobre a sua autoeficácia em competências de *Coaching*, assim como aplicar o respetivo questionário ao seu cliente, com o intuito de obter uma avaliação sistematizada sobre as suas competências de *Coaching*. Por conseguinte terá a possibilidade de fazer uma análise na qual identifica as competências que poderá melhorar.

As implicações da investigação para o nível organizacional vão de encontro às implicações a nível individual para o *coach*. Assim sendo, as empresas com vários *coaches* têm agora, a partir deste estudo, a possibilidade de proceder a uma avaliação das competências de *Coaching* dos seus *coaches*. Para as empresas pode ser interessante compreender a opinião dos seus clientes para assim poder agir sobre os *coaches*, nomeadamente através de programas centrados no desenvolvimento de competências de *Coaching* identificadas pelos clientes como menos desenvolvidas.

O estudo é ainda útil para as empresas prestadoras do serviço, uma vez que se podem basear no estudo para evidenciar os benefícios que o cliente terá ao participar num programa de *Coaching*.

Ao analisarmos também as implicações do estudo para empresas clientes de *Coaching*, verifica-se que estas vão de encontro às implicações que o mesmo tem para o cliente, visto que a empresa enquanto cliente de *Coaching* pode melhor compreender quais os benefícios, como também ter em consideração que o profissional é parte fundamental para o êxito do processo e assim contratar o profissional tendo em atenção as suas características.

15.4. Limitações do estudo

Os avanços na investigação são efetuados passo a passo, tal como o desenvolvimento da abordagem em estudo – o *Coaching*. Se por um lado gostaríamos de ter explorado mais características do *coach*, para além daquelas estudadas, e de ter estudado mais benefícios do

processo do *Coaching* para o cliente, um trabalho deste âmbito tem de ser necessariamente circunscrito por forma a aliar o rigor metodológico à exequibilidade da sua realização no período de tempo previsto.

Dada a complexidade do *design* metodológico deste estudo, a qual implicou a solicitação de respostas a *coaches* e respetivos clientes (e, no caso destes, em dois momentos diferentes), o número da amostra ficou aquém do desejável, o que corresponde a uma limitação deste estudo.

15.5. Sugestões para futuros estudos

A presente dissertação pretendeu contribuir para o desenvolvimento do estudo na área *Coaching*, pois como verificamos trata-se de uma intervenção relativamente nova que carece de mais investigação. Com o intuito de uma contribuição contínua para o crescimento do *Coaching*, futuras investigações poderiam replicar este estudo em amostras mais alargadas bem como utilizar os novos instrumentos desenvolvidos em estudos que explorassem outras características do *coach* e diferentes benefícios para os clientes.

Referências

- Allan, P. (2007). The benefits and impacts of a coaching and mentoring programme for teaching staff in secondary school. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 5(2), pp. 12-21.
- Bachkirova, T. (2010). The cognitive-developmental approach to coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 132-145). SAGE.
- Bajgar, J., Ciarrochi, J., Lane, R., & Deane, F. P. (2005). Development of the Levels of Emotional Awareness Scale for Children (LEAS-C). *British Journal of Developmental Psychology*, pp. 569-586.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. *Psychological Review*, 84, pp. 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), pp. 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1992). Exercise of personal agency through the self-efficacy mechanism. In R. Schwarzer (Ed.), *Self-efficacy: Thought control of action* (pp. 3-38). Washington, DC: Hemisphere.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy - The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. In F. Pajares, & T. Urdan (Eds.), *Self-efficacy beliefs of adolescents* (Vol. 5, pp. 307-337). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The Coach - Coachee Relationship in Executive Coaching: A Field Study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), pp. 85-106.

- Barosa-Pereira, A. (2008). *Coaching em Portugal - Teoria e Prática*. Lisboa: Sílabo.
- Barosa-Pereira, A., & Vieira, D. A. (2010). Coaching em Portugal: Evolução das práticas dos coaches. In E. Vaz, & V. Meirinhos, *Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas: Os artigos de investigação e intervenção* (pp. 458-464). Santo Tirso: Editorial Novembro.
- Biswas-Diener, R. (2009). PersonalCoaching as a Positive Intervention. *Journal of Clinical Psychology: In Session*, 65(5), pp. 544-553.
- Bluckert, P. (2010). The gestalt approach to coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Edits.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 80-93). SAGE.
- Boyce, L. A., & Hernez-Broome, G. (2011). Introduction: Stat of Executive Coaching. In L. A. Boyce, & G. Hernez-Broome (Edits.), *Advancing Executive Coaching*.
- Brock, V. G. (2008). *Grounded theory of the roots and emergence of coaching*. Tese de Doutoramento, International University of Professional Studies.
- Buckle, T. (2012). "It can be life-changing"; an interpretative phenomenological analysis of the coach and coachee's experience of psychometrics in coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6, pp. 102-118.
- Câmara, P. B., Rodrigues, J. V., & Guerra, P. B. (2007). *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cavanagh, M. J., & Grant, A. M. (2010). The Solution-focused Approach to Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck, *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 54-67). SAGE.
- Clutterbuck, D. (2007). *Coaching Eficaz: Como orientar a sua equipe para potencializar resultados*. São Paulo: Editora Gente.
- Coimbra, S., & Fontaine, A. M. (1999). Adaptação da Escala de Autoeficácia Generalizada Percebida (Schwarzer & Jerusalem, 1993). In A. P. Soares, S. Araújo & S. Caires (orgs.), *Avaliação psicológica, formas e contextos*, (pp. 1061-1069). VI Braga: APPORT.
- Connor, M., & Pokora, J. (2007). What is effective coaching and mentoring at work? In M. Connor, & J. Pokora, *Coaching & Mentoring at Work: Developing Effective Practice* (pp. 4-22). The McGraw-Hill Companies.

- Cox, E., & Patrick, C. (2012). Managing emotions at work: how coaching affects retail support workers' performance and motivation. *International Journal of Based Coaching and Mentoring*, 10(2), 34-51.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. SAGE.
- Crabb, S. (2011). The use of coaching principles to foster employee engagement. *The Coaching Psychologist*, 7(1), pp. 27-34.
- Dagley, G. R. (2010). Exceptional executive coaches: Practices and attributes. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), pp. 63-80.
- Day, A., de Haan, E., Sills, C., Bertie, C., & Blass, E. (2008). Coaches' experience of critical moments. *International Coaching Psychology Review*, 3 (3), pp. 207-218.
- de Haan, E. (2008a). I struggle and emerge: critical moments of experienced coaches. *Consulting Psychology Journal*, 60 (1), pp. 106-131.
- de Haan, E. (2008b). *Relation Coaching: Journeys Towards Mastering One-To-One Learning*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- de Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, 4 (1), pp. 24-44.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, pp. 71-75.
- Drake, D. B. (2010). Narrative Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 120-131). SAGE.
- Ellam-Dyson, V., & Palmer, S. (2011). Leadership Coaching? No thanks, I'm not worthy. *The Coaching Psychologist*, 7(2), pp. 108-117.
- Ferreira, M. A. (2008). *Coaching - Um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Franklin, J., & Doran, J. (2009). Does all coaching enhance objective performance independently evaluated by blind assessors? The importance of the coaching model

and content. *International Coaching Psychology Review*, 7(2), pp. 128-144.

Gegner, C. (1997). *Summary of Executive Coaching Research Project*. Obtido em 2013, de The Coaching & Mentoring Network: <http://www.coachingnetwork.org.uk/resourcecentre/articles/ViewArticle.asp?artId=61>

1

Graham, L. (2010). The psychodynamic approach to Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Edits.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 24-36). SAGE.

Grant, A. M. (2003). The impacte of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality*, 3, pp. 253-264.

Grant, A. M. (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), pp. 12-22.

Grant, A. M. (2009). *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science and Business Literature*. Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia.

Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2004). Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), pp. 1-16.

Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2010). The Solution-focused Approach to Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Edits.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 54-67). SAGE.

Grant, A. M., & Greene, J. (2004). *Coach yourself - Make real changes in your life*. Edinburgh, Scotland: Momentum.

Grimley, B. (2010). The NLP aproach to coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Edits.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 187-199). SAGE.

Gyllensten, K., & Palmer, S. (2007). The coaching relationship: An interpretative phenomenological analysis. *International Coaching Psychology Review*, 2 (2), pp. 168-176.

Human Resources Portugal. (2011). *Human Resources Portugal*. Obtido em 28 de Junho de

20013, de
http://www.conceitoo2.com/v2/attachments/162_Revista%20HR%20Portugal%20-%20Pioneiros%20em%20Executive%20Coaching.pdf

Instituto do Emprego e Formação Profissional. (Agosto de 2001). *Classificação Nacional das Profissões - CNP*. Obtido em 02 de Setembro de 2013, de IEFP: <http://www.iefp.pt/formacao/CNP/Paginas/CNP.aspx>

International Coaching Community. (s.d.). *ICC Habilidades Fundamentais*. Obtido em 09 de Junho de 2013, de International Coaching Community: <http://www.internationalcoachingcommunity.com/pt/icc-habilidades-fundamentais>

International Coaching Federation. (2010). *International Coaching Federation*. Obtido em 1 de Julho de 2012, de <http://www.coachfederation.org/portuguese/>

Ives, Y. (2008). What is 'Coaching'? An Exploration of Conflicting Paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(2), pp. 100-114.

Johnston, S. (2005). Applying goal setting theory to coaching. *The Coaching Psychologist*, 2, pp. 10-12.

Joia, L. r., Ruiz, T., & Donalisio, M. R. (2007). Condições associadas ao grau de satisfação com a vida entre a população de idosos. *Rev Saúde Pública*, 41(1), pp. 131-138.

Joo, B. (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4 (4), pp. 462-488.

Joseph, S. (2010). The person-centred approach to coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Edits.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 68-79). SAGE.

Junior, M. D. (2012). *A dimensão do sucesso em coaching: uma análise do contexto brasileiro*. Dissertação de mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro.

Kauffman, C., Boniwell, I., & Silberman, J. (2010). The positive psychology approach to coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Edits.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 158-171). SAGE.

Kilburg, R. R. (2004). When Shadows Fall: Using Psychodynamic Approaches in Executive

- Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), pp. 246-268.
- Launer, V. (2007). *Coaching - Un camino hacia nuestros éxitos*. Madrid: Pirámide.
- Maddocks, J. (2007). Sustaining change through Emotional Intelligence. *The Coaching Psychologist*, 3, nº 1, pp. 6-10.
- Martinez, L. F., & Ferreira, A. I. (2010). *Análise de Dados com SPSS: Primeiros Passos* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Maxwell, A., & Bachkirova, T. (2010). Applying psychological theories of self-esteem in coaching practice. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), pp. 16-26.
- Maynard, S. (2006). *Personal and Professional Coaching: A Literature Review*. Tese de Doutoramento, Walden University.
- Moen, F., & Skaalvik, E. (2009). The Effect from Executive Coaching on Performance Psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(2), pp. 31-49.
- Mukherjee, S. (2012). Does Coaching Transform Coaches? A Case Study of Internal Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(2), pp. 76-87.
- Newson, G., & Dent, E. B. (2011). A work behaviour analysis of executive coaches. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(2), 1-22.
- Newton, T., & Napper, R. (2010). Transactional Analysis and coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Edits.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 172-186). SAGE.
- Outhwaite, A., & Bettridge, N. (2009). From the inside out: Coaching's role in transformation towards a sustainable society. *The Coaching Psychologist*, 5(2), pp. 76-89.
- Palmieri, P. A., Boden, M. T., & Berenbaum, H. (2009). Measuring Clarity of and Attention to Emotions. *Journal of Personality Assessment*, 91(6), 560-567.
- Passmore, J. (2010). A grounded theory study of the coachee experience: The implications for training and practice in coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), pp. 48-62.
- Pedro, N. (2011). Autoeficácia e Satisfação Profissional dos Professores: colocando os

- construtos em relação num grupo de professores do ensino básico secundário. *Revista da Educação*, 18(1), pp. 23-47.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (1ª ed.). Lisboa: Grávida - Publicações, Lda.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Oliveira, C. M., & Marcelino, A. R. (2007). *Coaching para Executivos*. Escolar Editora.
- Reis, F. L. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado*. Lisboa: Pactor.
- Rowan, J. (2010). The transpersonal approach to coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Edits.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 146-157). SAGE.
- Short, E., Kinman, G., & Baker, S. (2010). Evaluating the impact of a peer coaching intervention on well-being amongst psychology undergraduate students. *International Coaching Psychologist Review*, 5(1), pp. 27-35.
- Sieler, A. (2010). Ontological Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Edits.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 107-119). SAGE.
- Songer, A. D., & Walker, B. (2004). General Contractor Emotional Intelligence in the Construction Industry. *Emotional intelligence in construction*, 1, pp. 487-495.
- Souza, L., & Brito, M. (2008). Crenças de autoeficácia, autoconceito e desempenho em matemática. *Estudos de Psicologia*, 25(2), 193-201.
- Spinelli, E. (2010). Existential Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Edits.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 94-106). SAGE.
- Vieira, D. A., & Barosa-Pereira, A. (2010). *Benefícios individuais e organizacionais resultantes do Coaching*. Comunicação Oral apresentada na Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2010. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, 23-24 de Setembro.
- Vieira, D. A., & Coimbra, L. J. (2006). Sucesso na Transição Escola-Trabalho: A Percepção de Finalistas do Ensino Superior Português. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*,

7(1), 1-10.

Vieira, D. A., & Palmer, S. (2012). The Coaching Skills Self-Efficacy Scale (CSSES): A validation study among a Portuguese sample. *The Coaching Psychologist*, 8 (1), pp. 6-11.

Wales, S. (2003). Why coaching? *Journal of Change Management*, 3(3), pp. 275-282.

Whybrow, A., & Lencaster, H. (2012). Coaching for the greater good: How are Charities accessing and implementing coaching interventions to sustain, develop and innovate? *The Coaching Psychologist*, 8, pp. 66-73.

Williams, H., Edgerton, N., & Palmer, S. (2010). Cognitive Behavioural Coaching. In E. Cox, T. Bachkikova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 37-53). SAGE.

Zaharov, A. (2010). *Coaching: Caminhos para a transformação da carreira e da vida pessoal*. Rio de Janeiro: Brasport.

Anexos

Anexo 1 - Distinção da ICF de Coaching de outras ferramentas de desenvolvimento

<i>Coaching</i>		
Terapia	Trabalha sobre o passado, ao lidar com a cura de uma disfunção ou conflito dentro do indivíduo ou nos relacionamentos;	Apoia o crescimento pessoal e profissional, focado no futuro;
Consultoria	Aplica os conhecimentos concretos dos consultores, ao implementar as soluções;	Os indivíduos ou as equipas é que encontram as soluções, e não o profissional;
Mentoring	O profissional com base na sua experiência fornece sabedoria e orientação;	Os indivíduos e equipas alcançam os seus objetivos sozinhos;
Desenvolvimento desportivo	O profissional orienta e direciona o comportamento com base na sua experiência e conhecimento; o foco está nos comportamentos que estão a ser mal executados.	O <i>coach</i> determina a direção; o foco é na identificação de oportunidades de desenvolvimento dos pontos fortes e capacidades individuais.

Anexo 2 – Competências de *Coaching* do *coach* defendidas pela ICC

a. Gerais:

1. Compreender e seguir as diretrizes éticas e os padrões do ICC;
2. Trabalhar sempre para oferecer ao cliente mais opções;
3. Fazer uma distinção clara entre o conteúdo e o processo do cliente, isto é, qual é o problema e como representá-lo.

b. Conhecimento:

4. O fundo do *Coaching*;
5. Os critérios para testar o processo e as metas de resultado;
6. Distinção do *Coaching* de aconselhamento, terapia e consultoria;
7. Familiaridade com o vocabulário de *Coaching*.

c. Relacionamento:

8. Constrói um relacionamento de respeito e confiança com o cliente;
9. Criar uma parceria entre iguais, em sinergia com o cliente;
10. Trabalhar para que o cliente seja responsável pelo processo e tarefas de *Coaching*;

d. Escuta:

11. É completamente presente e atencioso durante o processo de *Coaching*, ouvindo e apoiando a auto-expressão do cliente, com foco na agenda do cliente;
12. Estar em contacto e prestar atenção à sua intuição;

e. Autogestão:

13. Manter a sua própria perspectiva e não se deixar influir pelas emoções do cliente;
14. Ser sensível aos sinais não-verbais do cliente;
15. Avaliar e distinguir as diferentes mensagens que o cliente dá;

f. Dúvidas e Perguntas:

16. Ajudar o cliente a definir a situação atual detalhadamente;
17. Suportar a crescente autoconsciência o cliente;
18. Elaborar questões fundamentais que provocam a percepção, descobertas e ação;
19. Utilizar diferentes perspectivas para reestruturar e esclarecer a experiência do cliente;
20. Fornecer *feedback* claro e articulado;
21. Tornar o cliente consciente da incongruência entre pensamentos, emoções e ações;

g. Comentários:

22. Mostrar ao cliente os hábitos que estão e apoiar qualquer mudança;
23. Comemora o sucesso do cliente;
24. Mostrar ao cliente os pontos fortes deste e apoiar os seus recursos;

h. Objetivos, valores e crenças:

25. Trabalhar com o cliente para superar crenças limitadoras;
26. Descobrir os valores do cliente e fazer com que o cliente se consciencialize deles;
27. Não impôr os próprios valores;
28. Pedir ações que levarão o cliente para os seus objetivos;
29. Trabalhar com o cliente para esclarecer os seus objetivos e verificar se são congruentes com seus valores;

i. Planear ações e tarefas:

30. Criar oportunidades de aprendizagem contínua para o cliente;
31. Dar tarefas adequadas para o cliente, para desafiá-los e movê-los rumo aos objetivos;
32. Ajudar o cliente a desenvolver um plano de ação mensurável com prazos apropriados;
33. Fornecer desafios que levam o cliente além das suas limitações percebidas;
34. Manter o cliente responsável pelas tarefas e ações mutuamente acordadas.

Anexo 3 - Inquérito por questionário do *coach*

Questionário versão *COACH*

No âmbito do mestrado de Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos estamos a realizar um estudo sobre *Coaching* e solicitamos a sua colaboração através da resposta às questões abaixo apresentadas. A sua contribuição é muito importante para a qualidade desta investigação que visa credibilizar o *Coaching*. As suas respostas são confidenciais e os resultados serão tratados como um todo. Para qualquer esclarecimento poderá contactar ana_vieira@eu.ipp.pt

Nome: _____ Idade: _____

Grau académico e área: _____ Experiência como *coach* (em anos): _____

1. Pense na sua situação presente e indique em que medida **se sente confiante na sua capacidade atual** para desempenhar cada atividade abaixo apresentada, tendo em conta que:

1= Nada Confiante 6 = Totalmente Confiante

1	Nunca interromper uma pessoa que está a falar	1 2 3 4 5 6
2	Ouvir atentamente o que o outro diz	1 2 3 4 5 6
3	Mesmo quando julgo saber a resposta certa, ajudar o outro a “chegar lá” sozinho	1 2 3 4 5 6
4	Focar-me completamente no que o outro diz e “esquecer-me” de mim	1 2 3 4 5 6
5	Fazer as perguntas certas para ajudar o outro	1 2 3 4 5 6
6	Estabelecer rapidamente uma relação próxima com o outro	1 2 3 4 5 6
7	Nunca criticar o que o outro diz, mesmo que pessoalmente não concorde	1 2 3 4 5 6
8	Aceitar os silêncios do outro com naturalidade	1 2 3 4 5 6
9	Quando oportuno e pertinente, confrontar o outro	1 2 3 4 5 6
10	Inspirar confiança no outro	1 2 3 4 5 6
11	Ouvir o outro, sem julgar	1 2 3 4 5 6
12	Utilizar sempre uma linguagem positiva	1 2 3 4 5 6
13	Colocar questões curtas que promovam maior consciência no outro	1 2 3 4 5 6
14	Nunca exprimir as minhas opiniões pessoais	1 2 3 4 5 6
15	Agir com naturalidade quando alguém chora	1 2 3 4 5 6
	Ajudar alguém a....	
16	...tomar consciência de si próprio	1 2 3 4 5 6
17	... clarificar os seus objetivos	1 2 3 4 5 6
18	... definir planos de ação para concretizar os seus objetivos	1 2 3 4 5 6
19	... comprometer-se com os seus planos de ação	1 2 3 4 5 6
20	... pensar em si próprio de forma diferente	1 2 3 4 5 6
21	... implementar ações em função dos seus objetivos	1 2 3 4 5 6
22	... mudar a forma de ver o mundo	1 2 3 4 5 6
23	... ultrapassar as suas barreiras	1 2 3 4 5 6
24	... ver o sentido mais profundo das situações	1 2 3 4 5 6

2. Pense na sua forma habitual de funcionar e indique o seu grau de acordo/desacordo relativamente a cada uma das frases abaixo apresentadas, tendo em conta que:

1= Discordo totalmente

5 = Concordo totalmente

1	Nunca me deixo influenciar pelas minhas emoções	1 2 3 4 5
2	É frequente não perceber muito bem a emoção que estou a sentir	1 2 3 4 5
3	Normalmente não me preocupo muito com o que sinto	1 2 3 4 5
4	Para resolver problemas pessoais, considero útil analisar os meus sentimentos	1 2 3 4 5
5	Geralmente fico confuso(a) acerca dos meus sentimentos	1 2 3 4 5
6	Quando estou angustiado(a), não sei se estou triste, receoso(a) ou zangado(a)	1 2 3 4 5
7	Tenho sentimentos que não consigo identificar com precisão	1 2 3 4 5
8	Na maior parte das vezes, pensar acerca das suas emoções é uma perda de tempo	1 2 3 4 5
9	Internamente, não percebo o que se passa comigo	1 2 3 4 5
10	Penso muitas vezes acerca dos meus sentimentos	1 2 3 4 5
11	É frequente não saber porque estou zangado(a)	1 2 3 4 5
12	Presto muita atenção à forma como me sinto	1 2 3 4 5
13	Normalmente sei quais são os meus sentimentos face a uma determinada situação	1 2 3 4 5
14	As pessoas estariam melhores se sentissem menos e pensassem mais	1 2 3 4 5
15	Não consigo compreender os meus sentimentos	1 2 3 4 5
16	Raramente fico confuso(a) sobre a forma como me sinto	1 2 3 4 5
17	Penso que não vale a pena dar atenção às nossas emoções ou estados de humor	1 2 3 4 5
18	Geralmente tenho plena noção dos meus sentimentos	1 2 3 4 5
19	Estar em contacto com as emoções é essencial	1 2 3 4 5
20	Nunca consigo perceber como me estou a sentir	1 2 3 4 5
21	Fico frequentemente baralhado(a) com reações do meu corpo	1 2 3 4 5
22	Sei, quase sempre, exatamente como me sinto	1 2 3 4 5
23	Não presto muita atenção aos meus sentimentos	1 2 3 4 5

3. Da sua experiência enquanto *coach*, quais os principais benefícios que os clientes obtêm através do *Coaching*?

Muito obrigada pela sua contribuição!

Anexo 4 - Inquérito por questionário do cliente no 1º momento

Questionário Fase 1 – CLIENTE

No âmbito do mestrado de Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos estamos a realizar um estudo sobre *Coaching* e solicitamos a sua colaboração através da resposta às questões abaixo apresentadas. A sua contribuição é muito importante para a qualidade desta investigação que visa credibilizar o *Coaching*. As suas respostas são confidenciais e os resultados serão tratados como um todo. Para qualquer esclarecimento poderá contactar ana_vieira@eu.ipp.pt

Email: _____	Sexo: ____ Masculino ____ Feminino	Idade: _____
Habilitações académicas: _____	Profissão: _____	
Nome do Coach: _____	Data: ____/____/____	

1. Pense na sua situação presente e indique em que medida **se sente confiante na sua capacidade atual** para desempenhar cada actividade abaixo apresentada, tendo em conta que:

1= Nada Confiante

6= Totalmente Confiante

1	Persistir na concretização dos meus objetivos, mesmo quando surgem obstáculos	1 2 3 4 5 6
2	Focar-me nos aspetos positivos da minha vida	1 2 3 4 5 6
3	Ter uma visão clara dos meus objetivos pessoais	1 2 3 4 5 6
4	Transformar os meus desejos em objetivos focados na ação futura	1 2 3 4 5 6
5	Ter consciência dos aspetos pessoais que posso melhorar	1 2 3 4 5 6
6	Cumprir no meu quotidiano os compromissos assumidos comigo próprio (a)	1 2 3 4 5 6
7	Definir os meus objetivos profissionais	1 2 3 4 5 6
8	Ter presente os meus objetivos e agir em conformidade no quotidiano	1 2 3 4 5 6
9	Focar-me no momento presente e não no passado nem no futuro	1 2 3 4 5 6
10	Definir planos de ação de acordo com os meus objetivos de vida	1 2 3 4 5 6
11	Ter energia para concretizar as ações necessárias para atingir os meus objetivos	1 2 3 4 5 6

2. Encontra a seguir cinco afirmações com as quais pode concordar ou discordar. Utilizando a escala de 1 a 7 abaixo indicada, refira o seu grau de acordo com cada item colocando o número apropriado na linha que precede cada um deles. Procure ser sincero nas respostas que vai dar. Eis a escala de 7 pontos:

1 = Totalmente em desacordo	7= Totalmente de acordo
-----------------------------	-------------------------

1	Em muitos aspetos, a minha vida aproxima-se dos meus ideais	1 2 3 4 5 6 7
2	As minhas condições de vida são excelentes	1 2 3 4 5 6 7
3	Estou satisfeito (a) com a minha vida	1 2 3 4 5 6 7
4	Até agora, consegui obter aquilo que era importante na vida	1 2 3 4 5 6 7
5	Se pudesse viver a minha vida de novo, não alteraria praticamente nada	1 2 3 4 5 6 7

3. Seguem-se afirmações que correspondem à forma como as pessoas pensam e agem quando confrontadas com determinadas situações no seu dia-a-dia. Por favor, leia com atenção as afirmações e, para cada uma, assinale a opção que corresponde à sua opinião:

1= Discordo Totalmente	2= Discordo em parte	3= Concordo em parte	4= Concordo totalmente
------------------------	----------------------	----------------------	------------------------

1	Se me esforçar o suficiente, posso sempre lidar com problemas difíceis	1 2 3 4
2	Mesmo que alguém me faça frente, posso sempre encontrar meios e formas de conseguir aquilo que quero	1 2 3 4
3	É fácil para mim manter os meus objectivos e atingir as minhas metas	1 2 3 4
4	Tenho a certeza que consigo lidar eficazmente com problemas inesperados	1 2 3 4
5	Graças aos meus recursos, sei como lidar com situações imprevistas	1 2 3 4
6	Se eu investir o esforço necessário, consigo resolver a maioria dos meus problemas	1 2 3 4
7	Posso permanecer calmo/a quando estou perante dificuldades porque posso contar com a minha capacidade de lidar com as situações	1 2 3 4
8	Quando me confronto com um problema, geralmente encontro várias soluções	1 2 3 4
9	Se eu tenho problemas, geralmente posso pensar em alguma coisa para os resolver	1 2 3 4
10	Independentemente do que possa acontecer, normalmente sou capaz de controlar a situação	1 2 3 4

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo 5 - Inquérito por questionário do cliente no 2º momento

Questionário Fase 2 – CLIENTE

No âmbito do mestrado de Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos estamos a realizar um estudo sobre *Coaching* e solicitamos a sua colaboração através da resposta às questões abaixo apresentadas. A sua contribuição é muito importante para a qualidade desta investigação que visa credibilizar o *Coaching*. As suas respostas são confidenciais e os resultados serão tratados como um todo. Para qualquer esclarecimento poderá contactar-me em ana_vieira@eu.ipp.pt

Email: _____	Sexo: ____ Masculino ____ Feminino	Idade: _____
Habilitações académicas: _____	Profissão: _____	
Nome do Coach: _____		Data: ____/____/____

1. Da sua experiência enquanto cliente de *Coaching*, obteve algum benefício? Se sim, quais?

2. Pense na sua situação presente e indique em que medida **se sente confiante na sua capacidade atual** para desempenhar cada actividade abaixo apresentada, tendo em conta que:

1= Nada Confiante	6= Totalmente Confiante
-------------------	-------------------------

1	Persistir na concretização dos meus objetivos, mesmo quando surgem obstáculos	1 2 3 4 5 6
2	Focar-me nos aspetos positivos da minha vida	1 2 3 4 5 6
3	Ter uma visão clara dos meus objetivos pessoais	1 2 3 4 5 6
4	Transformar os meus desejos em objetivos focados na ação futura	1 2 3 4 5 6
5	Ter consciência dos aspetos pessoais que posso melhorar	1 2 3 4 5 6
6	Cumprir no meu quotidiano os compromissos assumidos comigo próprio(a)	1 2 3 4 5 6
7	Definir os meus objetivos profissionais	1 2 3 4 5 6
8	Ter presente os meus objetivos e agir em conformidade no quotidiano	1 2 3 4 5 6
9	Focar-me no momento presente e não no passado nem no futuro	1 2 3 4 5 6
10	Definir planos de ação de acordo com os meus objetivos de vida	1 2 3 4 5 6
11	Ter energia para concretizar as ações necessárias para atingir os meus objetivos	1 2 3 4 5 6

3. Encontra a seguir cinco afirmações com as quais pode concordar ou discordar. Utilizando a escala de 1 a 7 abaixo indicada, refira o seu grau de acordo com cada item colocando o número apropriado na linha que precede cada um deles. Procure ser sincero nas respostas que vai dar. Eis a escala de 7 pontos:

1 = Totalmente em desacordo

7 = Totalmente de acordo

1	Em muitos aspetos, a minha vida aproxima-se dos meus ideais	1 2 3 4 5 6 7
2	As minhas condições de vida são excelentes	1 2 3 4 5 6 7
3	Estou satisfeito (a) com a minha vida	1 2 3 4 5 6 7
4	Até agora, consegui obter aquilo que era importante na vida	1 2 3 4 5 6 7
5	Se pudesse viver a minha vida de novo, não alteraria praticamente nada	1 2 3 4 5 6 7

4. Seguem-se afirmações que correspondem à forma como as pessoas pensam e agem quando confrontadas com determinadas situações no seu dia-a-dia. Por favor, leia com atenção as afirmações e, para cada uma, assinale a opção que corresponde à sua opinião:

1 = Discordo Totalmente

2 = Discordo em parte

3 = Concordo em parte

4 = Concordo totalmente

1	Se me esforçar o suficiente, posso sempre lidar com problemas difíceis	1 2 3 4
2	Mesmo que alguém me faça frente, posso sempre encontrar meios e formas de conseguir aquilo que quero	1 2 3 4
3	É fácil para mim manter os meus objectivos e atingir as minhas metas	1 2 3 4
4	Tenho a certeza que consigo lidar eficazmente com problemas inesperados	1 2 3 4
5	Graças aos meus recursos, sei como lidar com situações imprevistas	1 2 3 4
6	Se eu investir o esforço necessário, consigo resolver a maioria dos meus problemas	1 2 3 4
7	Posso permanecer calmo/a quando estou perante dificuldades porque posso contar com a minha capacidade de lidar com as situações	1 2 3 4
8	Quando me confronto com um problema, geralmente encontro várias soluções	1 2 3 4
9	Se eu tenho problemas, geralmente posso pensar em alguma coisa para os resolver	1 2 3 4
10	Independentemente do que possa acontecer, normalmente sou capaz de controlar a situação	1 2 3 4

5. Para cada afirmação assinale o número que corresponde à sua opinião acerca do comportamento do seu *coach* (da sua *coach*) durante as sessões de *Coaching*:

1= Discordo Totalmente

6 = Concordo Totalmente

Durante as sessões de <i>Coaching</i> , o/a <i>coach</i> ...		
1	Nunca me interrompeu enquanto eu falava	1 2 3 4 5 6
2	Ouviu-me atentamente	1 2 3 4 5 6
3	Sem me fornecer respostas, ajudou-me a chegar a elas sozinho/a	1 2 3 4 5 6
4	Focou-se completamente no que eu dizia	1 2 3 4 5 6
5	Fez as perguntas certas para me ajudar	1 2 3 4 5 6
6	Estabeleceu rapidamente uma relação próxima comigo	1 2 3 4 5 6
7	Nunca criticou o que eu dizia	1 2 3 4 5 6
8	Aceitou os meus silêncios com naturalidade	1 2 3 4 5 6
9	Confrontou-me quando era oportuno e pertinente	1 2 3 4 5 6
10	Inspirou-me confiança	1 2 3 4 5 6
11	Ouvia-me sem me julgar	1 2 3 4 5 6
12	Utilizou sempre uma linguagem positiva	1 2 3 4 5 6
13	Colocou questões curtas que promoveram maior consciência de mim próprio/a	1 2 3 4 5 6
14	Nunca exprimi as suas opiniões pessoais	1 2 3 4 5 6
15	Agiu com naturalidade quando chorei/me emocionei	1 2 3 4 5 6
Ajudou-me a...		
16	...tomar consciência de mim próprio/a	1 2 3 4 5 6
17	... clarificar os meus objetivos	1 2 3 4 5 6
18	... definir planos de ação para concretizar os meus objetivos	1 2 3 4 5 6
19	... comprometer-me com os meus planos de ação	1 2 3 4 5 6
20	... pensar em mim próprio/a de forma diferente	1 2 3 4 5 6
21	... implementar ações em função dos meus objetivos	1 2 3 4 5 6
22	... mudar a minha forma de ver o mundo	1 2 3 4 5 6
23	... ultrapassar as minhas barreiras	1 2 3 4 5 6
24	... ver o sentido mais profundo das situações	1 2 3 4 5 6

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo 6 - Caraterização dos clientes por profissão

Profissão	Género		Taxa de resposta
	Masculino	Feminino	
Quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa	5	7	30%
Especialistas de profissões intelectuais e científicas	2	4	15%
Técnicos e profissionais de nível intermédio	2	9	27.5%
Pessoal administrativo e similares		3	7.5%
Trabalhadores não qualificados		1	2.5%
Gupo 0 – Forças armadas	1	1	5%
Sem profissão (desempregado; bolseiros; estudantes)	1	4	15%
Total	11	29	100%